



创优系列

管理沟通

——复杂职场的巧技能

刘平青 等◎著

*Managerial
Communication
Professional And Artistic Skills
In The Complex Workplace*



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书写给每一位期望事业发达与家庭幸福的现代人。全书通过 200 多个典型故事,从巧技能的角度介绍管理沟通,旨在帮助读者增强复杂职场和人生旅程的沟通技能。

全书由四篇十章构成。导论之后是第一篇自我沟通篇,包括自我认知与沟通、自我成长与沟通;第二篇内部沟通篇,包括下属沟通、团队沟通、组织沟通;第三篇外部沟通篇,包括上司沟通、客户沟通、环境沟通;第四篇亲密沟通篇,包括家庭沟通。

本书强调实用性、系统性和趣味性,因而既可作为管理类研究生和本科生、培训人员的教材,又可作为帮助职场人士拨开心头的沟通迷雾而精心准备的轻松读物。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通:复杂职场的巧技能/刘平青等著. —北京:电子工业出版社, 2016.6
ISBN 978-7-121-28879-1

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 109657 号

策划编辑:王二华

责任编辑:徐 颢

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:20.75 字数:532 千字

版 次:2016 年 6 月第 1 版

印 次:2016 年 8 月第 2 次印刷

定 价:48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254532。

前言

感谢您翻阅这本书！这是国内一本较早关注巧技能的管理沟通著作。

当您翻开本书时，距离事业发达和家庭幸福又近了一步！工作离不开沟通，家庭更离不开沟通。您喜悦时需要沟通分享，您烦恼时或许跟缺乏沟通的巧技能有关。

何谓巧技能？实质就是介于硬技能与软技能之间的一种重要技能。简单来说，当今时代一个人或一个企业，不会做也不会说，是三流；只做不说（具备一些硬技能），只说不做（具备一些软技能），是二流；做得好又会说，是一流，这也就是巧技能提升的方向，懂得沟通的巧技能将成为时代的强者。

巧技能主要包括：（1）**强而不霸，弱却有心**：巧者虽然拥有资源、权力、知识和技能等优势，但不霸道、不张扬、不自大，能够尊重、包容他人；巧者暂时弱小，却能用心做事、用心沟通，能够赢得自我成长的机会和空间。（2）**沟通系统，细节感人**：巧者懂得沟通是一个系统，包括语言的和非语言的沟通，行动的和非行动的沟通，上司沟通与下属沟通，内部沟通与外部沟通等；巧者能把握思、记、听、说、读、写、做时的细节，产生令人感动的效果。（3）**尊重差异，展示特色**：巧者能尊重彼此间的差异，并能在沟通过程中巧妙地展示自身的特色。（4）**角色明确，换位思考**：巧者明确自己在沟通中扮演的是信息发布者或信息接受者的角色，并能够巧妙地进行换位思考。

巧技能，让我们的性格穿上华丽与得体的外衣，让我们的沟通更加成熟和高效，让我们获得家庭幸福和事业发达的法宝。巧者，方能通过管理沟通来适应日趋复杂的职场，并构筑幸福快乐的人生。

与同类著作相比较，本书特色鲜明，主要体现在三大方面：

一是**聚焦中国情境，将做事与说话有机结合起来**。国内现有的沟通著作多为西方“舶来品”。中西有相通之处，但在沟通方面的差别还是很明显的。打个不恰当的比喻，西方人好比“猴子爬树”——直截了当，中国人则似“鱼游泳”——迂回婉转。

笔者深入调研中国社会近二十年，前后在美国学习和生活两年，在充分吸收管理沟通一般规律的基础上，重点聚焦于中国管理情境，注重将做事与说话有机结合起来，帮助读者在复杂职场中学会生存，并获得自我成长，把握住晋升机会，平衡好工作与家庭的关系，体现本书的实用性特色。

二是**强化自我沟通、亲密沟通与职场沟通的逻辑**。知己知彼，才能顺畅沟通。“不识庐山真面目，只缘生在此山中。”相较于西方人而言，中国人的自我认知、自我沟通非常缺乏，我们习惯将问题归罪于外，极少从自我这里查找可能的原因并加以改进。

每个人的自我，微观上与原生家庭即自己出生或成长的家庭密切相关，原生家庭形成的沟通模式或沟通习惯会产生长久影响，正所谓“三岁看大，七岁看老”。中观上看，自我会受到恋爱和婚姻关系的调节，夫妻双方从陌生、认识、相知、恋爱到身心的结合，可以说是一场最难的修行。试想，一个人连自己最亲最爱的人都从不赞美，还会习惯性地赞美别人吗？宏

观上讲，自我还会受中国几千年传统文化尤其是“皇权文化”的影响，中国的皇权长期以来“一股独大”，虽然朝代更替但仍“新瓶装旧酒”，其内核是对权力的无限追逐、对自我的无情抵毁、对规则的无视存在，这些都会对沟通产生深刻的影响。

本书由四篇构成，第一篇为自我沟通篇，第二篇为内部沟通篇，第三篇为外部沟通篇，第四篇为亲密沟通篇，因而本书既包括自我认知与沟通、自我成长与沟通、两性与恋爱沟通、夫妻与家庭沟通等规律和技巧，又包括下属沟通、团队沟通、晋升沟通、上司沟通、客户沟通、环境沟通等关键内容，展示本书的系统性特色。

三是倡导通过“小故事、大道理”来提升巧技能。为什么《西游记》家喻户晓？为什么《圣经》全世界有如此多的读者？其中的奥秘是故事。一个优秀领导者大都善于讲故事。早在2005年，乔布斯在赞美听众和自我嘲讽之后，一句“我今天没有大道理，只有三个小故事”，便开始了在美国斯坦福大学的著名演讲，给世人留下深刻印象。

我们倡导通过“小故事、大道理”的方式来学习管理沟通中的巧技能。本书共有200多个故事，包括我们解剖的周边故事、令人深思的哲理故事及古今中外的名人故事三大类，显示本书的趣味性特色。

概而言之，本书由“强而不霸，弱却有心”、“沟通系统，细节感人”、“尊重差异，展示特色”、“角色明确，换位思考”四大巧技能贯穿始终，并力求在实用性、系统性、趣味性等三方面形成特色。开卷有益，这本书能帮助您成长为复杂职场中管理沟通的巧者。

刘平青
于北京理工大学

目 录

第一篇 自我沟通篇

第一章 导论·····	2	【案例 1-3(2)】裙子多少钱·····	20
巧技能之一：强而不霸，弱却有心·····	2	【案例 1-3(3)】印多少本宣传册·····	21
一、强弱是相对的·····	2	【案例 1-3(4)】教授的裤子·····	23
【案例 1-1(1)】你永远不知道什么情况下		【案例 1-3(5)】不同立场，不同认知···	23
自己会成为弱者·····	3	【案例 1-3(6)】不同立场，不同利益···	23
二、强而不霸·····	3	【案例 1-3(7)】白人与黑人·····	24
【案例 1-1(2)】不啻瑟你会死啊·····	3	二、展示自身特色·····	25
【案例 1-1(3)】松下幸之助对厨师的		【案例 1-3(8)】周然学画·····	25
尊重·····	4	【案例 1-3(9)】沃伦·巴菲特的辉煌	
【案例 1-1(4)】长辈的包容·····	5	人生·····	26
【案例 1-1(5)】“我是元老我怕谁”		【案例 1-3(10)】打磨故事的七个问题···	27
可休矣·····	5	巧技能之四：角色明确，换位思考·····	28
【案例 1-1(6)】林海峰的成功秘诀·····	6	一、沟通角色交织·····	28
三、弱却有心·····	7	【案例 1-4(1)】电影《撞车》里的倾听障碍	
【案例 1-1(7)】善于赞美的教授·····	7	与同理心倾听·····	28
【案例 1-1(8)】面对“打压”学会谦让·····	8	二、信息发布者·····	29
【案例 1-1(9)】感恩惜福·····	9	【案例 1-4(2)】迷茫的研发部·····	29
【案例 1-1(10)】最美丽的心，就是		【案例 1-4(3)】“和气生财”·····	30
同理心·····	9	【案例 1-4(4)】麦凯 66 表格·····	31
巧技能之二：系统沟通，细节感人·····	10	【案例 1-4(5)】讲话要“接地气”·····	33
一、沟通是一个系统·····	10	【案例 1-4(6)】电梯演讲·····	34
二、构建沟通闭环·····	11	【案例 1-4(7)】电话挽留·····	34
三、细节画龙点睛·····	12	【案例 1-4(8)】开门·····	36
【案例 1-2(1)】一件“小”事·····	12	三、信息接收者·····	36
【案例 1-2(2)】细节最能体现品性·····	13	【案例 1-4(9)】巴菲特投资希斯糖果···	37
【案例 1-2(3)】下属有话要让		【案例 1-4(10)】李离伏剑·····	39
他说出来·····	15	【案例 1-4(11)】一面之词的经理·····	39
巧技能之三：尊重差异，展示特色·····	17	【案例 1-4(12)】相亲记·····	39
一、尊重差异·····	17	思考题·····	40
【案例 1-3(1)】哪里出了问题·····	18	案例分析题·····	40

第二章 自我认知与沟通	41
第一节 自我的状态	42
一、“不知道有自我”、“不愿意有自我”	
和“不能够有自我”	42
【案例 2-1(1)】“树大招风”的才能	43
【案例 2-1(2)】只“听话”是不够的	43
【案例 2-1(3)】李经纬的悲情	45
二、“现在的我”、“过去的我”和	
“将来的我”	45
【案例 2-1(4)】你必须要有目标	48
三、“骆驼我”、“狮子我”和“婴儿我”	49
第二节 原生家庭与沟通	51
一、原生家庭影响沟通模式	51
【案例 2-2(1)】原生家庭塑造了	
最初的“我”	51
二、在原生家庭中寻找自我	52
三、合理切断原生家庭的“我”	55
【案例 2-2(2)】做自己，别为他人活着	55
第三节 情绪管理与沟通	56
一、情绪影响人一生	56
【案例 2-3(1)】生活永远有两个选择	56
二、接受我们的情绪	56
三、情绪纾解与沟通	57
【案例 2-3(2)】有情绪就跑三圈	57
第四节 人际互动与沟通	58
一、微笑的魅力	58
【案例 2-4(1)】微笑的力量	58
二、关爱的报偿	59
【案例 2-4(2)】价值连城的 10 美元	59
三、赞美的力量	60
【案例 2-4(3)】赞美让宰相肚里能撑船	60
四、诚实的美丽	61
【案例 2-4(4)】诚实以对让内心坦然	61
五、放弃的智慧	62
【案例 2-4(5)】致命的珠宝	62
六、距离产生美	62
【案例 2-4(6)】人际禁忌	63

思考题	64
案例分析题	65
第三章 自我成长与沟通	66
第一节 自然成长与沟通	67
一、顺其自然	67
【案例 3-1(1)】顺其自然的力量	68
二、向自然学沟通	69
【案例 3-1(2)】鲶鱼效应	69
【案例 3-1(3)】水的哲学	70
【案例 3-1(4)】沃尔玛的包容度	71
【案例 3-1(5)】从自然中悟出的	
经营哲学	71
三、向书本学沟通	72
【案例 3-1(6)】李嘉诚一分钟	
自我介绍	73
四、向他人学沟通	73
【案例 3-1(7)】学习名人要抓住根本	74
【案例 3-1(8)】善于向上司学习	
职场礼仪	74
【案例 3-1(9)】长孙皇后对唐太宗	
的启发	75
五、向实践学沟通	75
【案例 3-1(10)】海尔的 OEC 管理——	
日事日毕，日清日高	76
【案例 3-1(11)】绝处逢生	76
第二节 主动成长与沟通	77
一、首要的是生存能力	77
【案例 3-2(1)】自己有事，自己学会	
负责	77
【案例 3-2(2)】剔凿生命	79
【案例 3-2(3)】汉高祖与“三杰”	79
二、主动离开舒适区	80
【案例 3-2(4)】勇于冒险	80
三、培养先见力	80
【案例 3-2(5)】谁能让鸡蛋站立	81
四、沉淀核心专长	82
五、修炼忍耐力	83

【案例 3-2(6)】沙子的命运	83
【案例 3-2(7)】邓小平为什么能 “三起三落”	83
第三节 被动成长与沟通	84
一、被批评之后怎么做	84
【案例 3-3(1)】闻过则喜, 韩国跨进 现代化	85
二、逆境商是练出来的	86
【案例 3-3(2)】凡·高的孤苦人生	86

【案例 3-3(3)】蒲松龄辛酸“高考”路 ...	88
【案例 3-3(4)】大学生积极面对落魄 之境	88
三、与“小人”和睦相处	89
【案例 3-3(5)】“小人”费无忌	90
思考题	92
案例分析题	92

第二篇 内部沟通篇

第四章 下属沟通	94
第一节 心态沟通	94
一、自我心态沟通	95
【案例 4-1(1)】升职的烦恼	95
【案例 4-1(2)】老干部越级处理	96
二、下属心态沟通	97
【案例 4-1(3)】令人惋惜的离职	97
【案例 4-1(4)】上帝的杯子	98
【案例 4-1(5)】老木匠的礼物	99
第二节 业绩沟通	99
一、业绩目标沟通	100
【案例 4-2(1)】锯掉经理的椅背	100
【案例 4-2(2)】绩效考核改革困局	101
【案例 4-2(3)】一意孤行正职领导	101
二、业绩过程沟通	102
【案例 4-2(4)】魅力型的女强人	103
三、业绩结果沟通	104
【案例 4-2(5)】年终奖分配之困	104
四、沟通自始至终	105
第三节 积极沟通	106
【案例 4-3(1)】史上最牛女秘书	106
一、认识下属	107
二、沟通基石	108
【案例 4-3(2)】一个小孩的故事	109
【案例 4-3(3)】傀儡皇帝	109
【案例 4-3(4)】孔子与苏格拉底	110
【案例 4-3(5)】中俄女排之争	111

三、积极技巧	111
【案例 4-3(6)】这就是理解和体谅	112
【案例 4-3(7)】微信的喜与愁	113
【案例 4-3(8)】最有价值的金人	114
四、应对策略	115
【案例 4-3(9)】不欢而散的离职	118
【案例 4-3(10)】销售明星养成记	120
【案例 4-3(11)】不思进取的关系户 ...	120
【案例 4-3(12)】说坏话的老员工	121
思考题	122
案例分析题	122

第五章 团队沟通	123
第一节 团队成员类型	124
一、领导者与追随者	124
【案例 5-1(1)】吃近亏, 不吃远亏	124
【案例 5-1(2)】空降兵的烦恼	125
【案例 5-1(3)】职场新人切忌当 “炮灰”	125
【案例 5-1(4)】孙悟空型领导的 难题	126
二、团队人际关系	129
【案例 5-1(5)】人际关系沟通不当的 结果	129
【案例 5-1(6)】高盛的团队协作	129
【案例 5-1(7)】信口开河“新人类” 语惊四座	130
三、中西团队差异	131

【案例 5-1(8)】日本人的营养午餐	132
【案例 5-1(9)】海底捞的“家文化”	132
四、中国团队类型	133
【案例 5-1(10)】人员离职背后的故事	133
第二节 团队沟通文化	137
一、沟通效率与凝聚力	137
【案例 5-2(1)】丰田人的凝聚力来自何处	137
【案例 5-2(2)】Facebook 定期交流培养团队认同感	139
【案例 5-2(3)】松下电器的团队仪式	139
二、沟通的形式与仪式	140
【案例 5-2(4)】沟通不畅成冤家	143
第三节 团队制度沟通	147
一、团队制度建设	147
【案例 5-3(1)】铁的校规	148
【案例 5-3(2)】晋商的成功之道——制度建设	149
二、团队冲突处理	150
【案例 5-3(3)】冲突的收益	152
思考题	158
案例分析题	158
第六章 组织沟通	159
第一节 入职沟通	159
一、面试沟通	160
【案例 6-1(1)】面试自信满满却被拒绝	160
二、入职流程	166
【案例 6-1(2)】入职体检引发的争端	166
三、主动融入	170
【案例 6-1(3)】小文委屈的考核	170
第二节 晋升沟通	171

一、个体与组织合作	171
【案例 6-2(1)】沃尔玛的伙伴关系	171
二、个体的晋升沟通	174
【案例 6-2(2)】竞岗风波	174
【案例 6-2(3)】晋升前的积极准备	176
【案例 6-2(4)】潜伏——副站长之争	176
【案例 6-2(5)】业绩突出却得不到提升	177
【案例 6-2(6)】竞聘讲演稿	177
【案例 6-2(7)】忠诚于组织	179
【案例 6-2(8)】让领导了解你	179
【案例 6-2(9)】晋升需要同事的支持	180
【案例 6-2(10)】傲慢的年羹尧	180
【案例 6-2(11)】新晋升的刘经理	181
【案例 6-2(12)】A 晋升失败后的抱怨	182
三、组织的晋升管理	182
【案例 6-2(13)】一把手集权现象	183
【案例 6-2(14)】航空 W 院，晋升中身份不公平引发离职	185
第三节 离职沟通	187
一、个体与组织冲突	187
【案例 6-3(1)】隆力奇的“人走茶不凉”	187
二、个体的离职沟通	188
【案例 6-3(2)】罗瑛的离职值不值	188
【案例 6-3(3)】胡伟的离职选择	189
【案例 6-3(4)】盲目跳槽，悔恨终身	190
三、组织的离职沟通	192
【案例 6-3(5)】组织层面成功挽留骨干人才的流失	192
思考题	197
案例分析题	197

第三篇 外部沟通篇

第七章 上司沟通	200
第一节 认清上司	201
一、摸清上司的类型	201

【案例 7-1(1)】戴笠的故事	201
二、上司的 DISC 类型	202
三、上司所在组织的特征	205

第二节 主动沟通	207
一、端正态度: 做饱满谦逊的“稻穗” ...	207
【案例 7-2(1)】谦逊有礼, 放低姿态	207
二、主动结盟: 形成长期利益共同体	208
【案例 7-2(2)】国王与占星大师的故事	208
三、强化信任: 建立上司管理的基石	208
【案例 7-2(3)】萧何与刘邦的故事	208
四、认清形势: 把握上司管理的关键	209
【案例 7-2(4)】沟通是一门学问	209
五、主动汇报: 掌握上司管理的重点	211
六、讲好故事: 提升上司管理能力	215
【案例 7-2(5)】臣请不知	215
第三节 积极应对	217
一、应对 DISC 上司	217
二、应对女性上司	218
【案例 7-3(1)】“难以忍受的女上司”	218
三、应对不轨上司	220
四、应对年轻上司	221
五、应对暴躁上司	222
【案例 7-3(2)】“梦魇”般的上司	222
六、应对自负上司	223
【案例 7-3(3)】瞎指挥的广告部经理 ...	223
【案例 7-3(4)】诱导上司自我否定	224
【案例 7-3(5)】把拍板的快感留给上司	225
七、应对阴险上司	225
【案例 7-3(6)】上司的秘密任务	225
思考题	226
案例分析题	226
第八章 客户沟通	227
第一节 客户价值及关系	227

一、互联网时代客户日趋重要	227
【案例 8-1(1)】数码厂商的个性营销, 娱乐营销典型代表	228
【案例 8-1(2)】今天只有一名顾客	229
【案例 8-1(3)】老干妈雄厚的现金流 ...	229
【案例 8-1(4)】九阳豆浆机的口碑效应	230
【案例 8-1(5)】朝阳本色在客户“逼迫”下的成长	231
二、客户关系由员工关系实现	231
第二节 客户开发及管理	232
一、营销团队沟通	232
【案例 8-2(1)】陆强华的职业生涯	233
【案例 8-2(2)】凯悦饭店平等的员工与总裁	234
【案例 8-2(3)】培养老鹰而非鸭子	235
【案例 8-2(4)】沟通不畅的营销团队导致工作效率降低	235
【案例 8-2(5)】大雁的团队合作	236
【案例 8-2(6)】医疗用品销售员的尴尬	236
【案例 8-2(7)】营销人李华面对财务部经理的质询	237
二、有效开发客户	239
【案例 8-2(8)】送礼送金不如送心	239
【案例 8-2(9)】和总统做一笔小生意	240
【案例 8-2(10)】“梅尔多”铁锤	241
【案例 8-2(11)】5:30 的演奏	242
【案例 8-2(12)】17 岁的百万富翁	242
三、客户沟通技巧	243
【案例 8-2(13)】成功的销售服务	243
【案例 8-2(14)】乔·吉拉德的玫瑰花 ...	245
【案例 8-2(15)】我的医生儿子	245
【案例 8-2(16)】三支烟与一分钟请求 ...	246
第三节 客户服务与策略	247
一、贯穿企业的服务理念	247
【案例 8-3(1)】用心经营自己的人际关系	247

【案例 8-3(2)】轻浮是营销的大忌	248
【案例 8-3(3)】糟糕的情绪	249
【案例 8-3(4)】“芬克斯”酒吧的 原则	249
【案例 8-3(5)】我知道你是明星	250
【案例 8-3(6)】割草小男孩的 “询问”	250
二、企业不同阶段的策略	251
思考题	254
案例分析题	254
第九章 环境沟通	255
第一节 商业生态	255
一、商业生态系统的成员	256
二、商业生态系统的特性	257
三、我国的商业生态系统	257
第二节 政府沟通	258
一、政府的条条与块块	258
【案例 9-2(1)】A 区安监局的条块 分割	258

二、政府与企业的异同	261
三、政府与企业的距离	263
【案例 9-2(2)】晋商	263
【案例 9-2(3)】胡雪岩沉浮录	264
第三节 传媒沟通	265
一、网络时代酒香还怕巷子深	266
【案例 9-3(1)】褚橙进京	267
二、企业危机公关要巧借传媒	267
【案例 9-3(2)】无视公关，自食恶果 ...	268
【案例 9-3(3)】危机公关，转危为机 ...	268
三、传媒沟通需要注意的问题	270
第四节 供应商沟通	271
一、供应商管理	271
二、沟通的原则	272
三、谈判策略与技巧	273
【案例 9-4(1)】中日农业设备价格 谈判	274
思考题	276
案例分析题	276

第四篇 亲密沟通篇

第十章 家庭沟通	278
第一节 两性与恋爱沟通	279
一、女性的需求	279
【案例 10-1(1)】何伟的烦恼	279
【案例 10-1(2)】胡适的“新三从 四德”	280
【案例 10-1(3)】巴乔的爱情故事	280
【案例 10-1(4)】追梦女孩阿欣	280
【案例 10-1(5)】失败的竞聘， 暖心的安慰	281
二、男性的需求	281
【案例 10-1(6)】朋友升职带来的 家庭矛盾	281
【案例 10-1(7)】杨绛和钱锺书的 甜蜜生活	282
【案例 10-1(8)】意外的赞美	282
【案例 10-1(9)】妻子的态度影响	

男人的成败	283
三、恋爱的技巧	283
【案例 10-1(10)】自信是“丑小鸭”变 “白天鹅”的秘诀	284
【案例 10-1(11)】宋菲的纠结—— 是走还是留	285
【案例 10-1(12)】懂得赞美艺术的 卡米拉	286
【案例 10-1(13)】幽默的力量	287
四、办公室恋情	288
第二节 夫妻与家庭沟通	289
一、新婚前后沟通风险	289
二、夫妻是一场修行	293
【案例 10-2(1)】都是“大方”惹的祸 ...	293
【案例 10-2(2)】强势母亲的影响	294
【案例 10-2(3)】模范夫妻李大叔和 李大婶	294

【案例 10-2(4)】苦恼的小芳	295
【案例 10-2(5)】该不该向爱人 “报备”	295
【案例 10-2(6)】“网恋”让婚姻 走向终结	296
三、妻子的沟通与行动	298
四、丈夫的沟通与行动	299
【案例 10-2(7)】父亲在儿子成长中的 角色	301
【案例 10-2(8)】小兰痛苦的婚姻 生活	301
【案例 10-2(9)】可怕的网络游戏	302
五、家庭系统沟通	302
【案例 10-2(10)】特别的仪式	303
【案例 10-2(11)】强势的爸爸	304
【案例 10-2(12)】“上门女婿”的痛苦 境遇	304
【案例 10-2(13)】一个 80 后媳妇写给 婆婆的信	305

【案例 10-2(14)】玲玲的梦想	307
【案例 10-2(15)】林肯的成长故事	308
【案例 10-2(16)】霸道的“小少爷”	308
【案例 10-2(17)】李禾禾的爱情故事	309
第三节 变故与重组沟通	310
一、要成长不要轻易离婚	310
二、离婚诉讼的沟通策略	311
三、怎样走出离婚的痛苦	313
四、半路夫妻胜儿孙满堂	314
【案例 10-3(1)】儿女双全却孤苦无依的 李老	314
【案例 10-3(2)】儿孙满堂却不甚亲近的 老孙	315
思考题	316
案例分析题	316
参考文献	317
后记	319

第一篇

自我沟通篇



第一章 导论

第二章 自我认知与沟通

第三章 自我成长与沟通

第一章

导论

沟通贯穿个体的所有活动，个体幼年在原生家庭中需要沟通，在组织工作中需要沟通，与异性恋爱、建立新的家庭需要沟通，等等。个体一切活动的开展都离不开沟通，沟通的重要性不言而喻，而如何能成长为沟通达人呢？关键在于一个“巧”字。本章将职场和生活中的沟通巧技能归纳为四个方面：强而不霸，弱却有心；系统沟通，细节感人；尊重差异，展示特色；角色明确，换位思考。以期帮助读者在沟通过程中达到事半功倍的效果。



巧技能之一：强而不霸，弱却有心

一把坚实的大铁锁挂在大门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它打开。钥匙来了，只见它将瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大铁锁就“啪”的一声打开了。

铁杆感觉很奇怪，便问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了？”

钥匙说：“因为我最了解铁锁的心。”

工作生活中的各种矛盾和冲突，不少是由于沟通不畅导致的。就像一个“心锁”，如何找到对方“心锁”的钥匙是解决问题的关键。“心”是纽带，唯有用心沟通才能及时发现工作与生活中的问题并解决，只有心连在一起，很多事情才能做成功，人在心不在必然掣肘效率。

一、强弱是相对的

拿破仑曾经说过这样的名言：“上帝是站在军事上的强者一边的。”拿破仑强调在处理事务过程中，更加看重的是个体的硬实力。强者由于拥有资源、权力、知识和技能等，在很多场合他们具有更多的话语权。

然而时过境迁，这种单纯依靠硬实力的做法越来越难以适应时代的发展要求。美国前国务卿希拉里·克林顿表示：“美国无法凭一己之力解决所有紧迫问题，同样，离开了美国，世界也无法解决这些问题。我们必须运用被称为‘巧实力’的战略，运用我们能够支配的各种手段。”希拉里·克林顿之所以表示运用“巧实力”，是其看到了21世纪权力的变化，权力描述的是随着环境改变而变化的短暂的人际关系，因此权力通常依赖于情境。

在发展环境急速变化的新时代，永恒的“强”与“弱”早已不复存在，留下的仅仅是相对的“强”与“弱”。与其说当今的社会正在向多级化发展，不如说社会正在向“无极化”转变。单

纯的“强”已不再适应当今的发展，我们必须转向“巧”的凝练，而“巧”的第一点也是个体容易做出改变的一点即沟通。

【案例 1-1(1)】你永远不知道什么情况下自己会成为弱者

有一天，一只老虎在太阳下睡觉。一只小老鼠经过时碰到了它的爪子，把它吵醒了。老虎正要张嘴吃它，小老鼠哭道：“别吃我，请让我走吧，先生！有一天我会报答你的。”老虎心里冷笑，小小的老鼠怎么可能帮一只老虎呢？但它是一只好心肠的老虎，就把老鼠放走了。

不久以后，这只老虎被一张网罩住了。它使出全身力气，使劲挣扎，但网太结实了。于是它大声吼叫，小老鼠听到了它的吼声，就跑了过去，“别动，亲爱的老虎，我来帮你。我会把绳子咬断的”。

老鼠用它尖锐的小牙齿咬断了网上的绳结，老虎就从网里逃脱出来了。“上次你还耻笑我呢”！老鼠说，“你觉得我太小了，没法为你做什么事情。你看，现在是一只可怜的小老鼠救了你的性命。”

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

在这个世界上，没有谁注定是强者，也没有谁注定就是弱者。正所谓“三十年河东，三十年河西”。面对未知，我们能做的便是善待每个人和主动应变。

在传统的中国，领导者出自一个很小的圈子，他们不需要说服别人，也不需要具备在几千人面前演讲的能力。随着社会经济的发展，情况不断在发生着变化。当今社会，各类组织的领导者，不仅需要公开竞聘，还要说服组织外部和组织内部的人员，沟通的作用越来越被强调。领导者能够在职业生涯中晋升到何种位置，取决于其在组织内和组织外构建的关系网络，而关系的构建离不开沟通交流，沟通的重要性可见一斑。

二、强而不霸

由于个体在组织中所处的位置以及组织内的职权不同，导致不同的个体在组织中处于不同的地位，有强势主动方，更有弱势被动方。对于享有实权的强势个体，最有效的沟通莫过于“下属不是出于指令去工作，而是出于本能(自我意愿)去完成工作”。强者虽然拥有资源、权力、知识和技能等，但也要做到不霸道、不张扬、不自大，能够尊重、包容、理解他人。

对于职场新人更是如此，即使同时期进入组织的员工，在工作方面也会表现出强弱之别，但强者如何消除同事之间的忌惮就是一门沟通艺术，就是沟通中“巧”的发挥。

【案例 1-1(2)】不嘚瑟你会死啊

张明和李鸿毕业后顺利进入一家外企工作，因为业绩不错，领导对他俩很满意，时常表扬他们。

张明的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对张明称赞一番：“张明，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”



面对同事们的称赞，张明很是嘚瑟，晃荡着脑袋说：“天空飘来五个字儿，那都不是事，是事儿也就忙一会儿，一会儿就完事儿。”

同事们面子上虽然连连称赞，但看到他臭显摆的样子，心说：“不嘚瑟你会死啊！”在以后的工作中，同事们渐渐地有意疏远张明。

李鸿的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对李鸿称赞一番：“李鸿，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”

李鸿在面对同事、领导称赞的时候，总是谦虚地笑笑说：“火车跑得快，全凭车头带。我还是菜鸟，经验很不足，以后还希望各位同事多多指点啊！”

李鸿不居功自傲，与人交谈谦和得体，同事们渐渐喜欢上了不太张扬的李鸿。

（资料来源：林玉. 看聊天漫画，学职场说话. 北京：中国财富出版社，2015）

作为职场新人，处在一个新环境中，不管自己有多大的本事，也要本着谦和的态度，切不可居功自傲，迫不及待地表现自己，更不能在与同事沟通时表现出不屑一顾的骄傲表情。

（一）尊重是沟通的前提

对于强者而言，由于受中国传统文化、官本位思想的影响，不少人在获得一定权力后容易飘飘然，忽视了与其他人沟通中最起码的尊重。沟通的前提是尊重，若想从对方那里取得自己期望的效果，关键是要尊重对方。

【案例 1-1 (3)】松下幸之助对厨师的尊重

有一天，松下幸之助在一家餐厅招待客人。一行人都点了牛排，待大家用完餐后，松下便让助理去请烹调牛排的主厨过来，松下特别强调说：“不要找经理，找主厨。”助理这才注意到，松下的牛排只吃了一半，心想过一会儿的场面可能会很尴尬。主厨很快就过来了，他的表情很紧张。因为他知道请自己来的人是大名鼎鼎的松下先生。“有什么问题吗，先生？”主厨紧张地问。“对你来说，烹调牛排已不成问题”，松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，但我已 80 岁高龄了，胃口大不如从前”。主厨与其他用餐者，困惑得面面相觑。大家过了好一会儿，才明白这是怎么回事。“我想和他当面谈。因为我担心他看到只吃了一半的牛排被送回厨房，心里会很难受。”原来松下先生是怕主厨怀疑自己的烹调手艺出了问题。这让主厨很感动，在场的客人更是佩服松下的人格，并更喜欢与他交朋友，做生意。

又有一次，松下对一位管理人员说：“我个人要做很多决定，并且要批准他人的很多决定。实际上只有 40% 的决定是我真正认同的，余下的 60% 是我有所保留的，或者觉得过得去的。”这位管理人员感到非常惊讶。在他看来，如果松下不同意办某件事，一口否定就是了，大可不必如此。但松下则认为，对于那些自己认为还算过得去的计划，可以在实际操作过程中指导他们，使他们重新回到自己所预期的轨迹。在他看来，作为一个领导人，有时候应该接受自己不喜欢的事，因为任何人都不喜欢自己的主张被否定。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

关注对方的感受是松下领导风格的迷人所在。显然，这是对对方极大的尊重，更能得到部下和员工的信赖和拥护。尊重对方也许会带给自己意想不到的回报。因而，在人际沟通的过程中，尊重对方，了解对方的需求和看法，才有可能转变对方的观念。



（二）强者应有包容心

人们常说“海纳百川，有容乃大”，又有古人云“将军额上能跑马，宰相肚里能撑船”，这两句话无不昭示着强势个体“包容心”的道理。一个人的气量有多大，他的事业就能做多大，换句话说，一个人的心里能容纳多少事，往往他就能获取多少财富。包容是一门精深的艺术，对于领导者，应学会以包容、宽恕的心态处理下属的过错，一次包容就是给下属的一次机会。

【案例 1-1 (4)】长老的包容

寺院一位德高望重的长老，有一天在散步的时候，他偶然发现寺院的高墙边有一把椅子，他知道有弟子借此越墙到寺外。于是长老搬走了这把椅子，在那里等候。午夜时分，一个光溜溜的脑袋出现在了墙头，只见外出的小和尚爬上墙，然后如往常一样跳到了“椅子”上。但他发现今天的“椅子”似乎不太一样，不仅没有先前的硬，甚至还软软的有点弹性。小和尚落地后定睛一看，发现椅子已经变成了长老，原来他跳在了长老的身上，是长老用自己的背接住了他。小和尚惊慌之下立时逃走，而之后的一段日子也一直诚惶诚恐地等候长老的发落，然而长老却一直没提这“天知地知你知我知”的事情。小和尚从长老的行为中获得了启示，他收住了心，再没有去翻墙，而是通过刻苦的修炼，成为了寺院里的佼佼者，在若干年后，更是成为了这儿的长老。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

长老的包容之心唤起了小和尚的潜意识，纠正了他的人生之舵。反之，如果长老利用其在寺院的威望及权力而采取“杀一儆百”的做法，小和尚也许会收敛但是却不会真正反省，那么之后也就没有那样的成就了。实际上，每个人都会犯错误，如果总是执着于过去的错误（无论是自己或是他人的），那么就会形成思想包袱，不信任、耿耿于怀、放不开，限制了自己的思维，也限制了对方的发展。因而当别人做错事情时，请用一颗包容的心来对待他人，养成能够容忍、谅解别人不同见解和错误的气量。

【案例 1-1 (5)】“我是元老我怕谁”可休矣

小强慢慢成了公司里的老员工，公司让他培训新员工。一天，赶上一名新员工犯了一个工作中经常会出现的错误。

小强的说话方式：

小强把这名新员工骂了个狗血淋头：“你们现在的年轻人都是玻璃棒槌——中看不中用，我年轻那会儿，才不会犯这种低级的错误。”

从此，新员工都对小强怕怕的。

小巧的说话方式：

小巧如果遇到相同的情景则会说：“我也是多年的媳妇熬成婆，以前也难免会犯错误，以后注意了就会避免犯此类错误，希望你能吸取这次的教训，下次细心一点儿。”

新员工听后觉得十分惭愧，立志要吸取教训，绝不再犯。

（资料来源：林玉·看聊天漫画，学职场说话·北京：中国财富出版社，2015）

“倚老卖老”的心态，在现在的职场是行不通的。“职场老人”应主动与新人多沟通磨合，以包容的心态处理新人的错误，在批评新同事的同时予以适当的建议与提醒。



(三) 强者保持平常心

在纷繁的世界里，人们往往因为疲于追逐功名利禄，对于功利、胜负看得太重，从而渐渐失去了心中的平和，快乐越来越遥远。其实，学会以一种平常心来对待物和事，将胜负成败看透，才能够感受到生命的真谛，才能够活得更轻松。尤其是一名强者，如若失去一颗平常心，不懂得何时“进”，何时“退”，就将会受累于生活，负重于工作。

【案例 1-1 (6)】林海峰的成功秘诀

1965 年日本第四期名人战决战，著名围棋大师吴清源在循环赛中七连败，这是他旅日 37 年中前所未有之事。这一年，他已 51 岁，年龄当然也是一个因素，但更关键的因素则是他上一年在东京曾被摩托车撞倒，健康受到了严重损害，视力退化得很厉害。然而也就在这一年，他唯一的弟子林海峰竟取得了名人挑战权，并且一鼓作气，以 4:2 的战绩，将如日中天的坂田荣男赶下了名人宝座。23 岁的名人不但在当时是破天荒的大事，而且一直到今天也依然是一个没有被打破的纪录。林海峰夺得名人的头衔当然首先是因为他已具备了棋艺的实力，但是在这一漫长的挑战过程中，他先后受到了吴清源的两次指点，也是至关重要的。

第一次是名人循环赛决定挑战权谁属的最后一战，林海峰的对手是当时拥有“十段”头衔的藤泽朋斋。藤泽的杀伤力惊人，持白往往走模仿棋，然后强行打入黑阵，破敌而归。这一战恰好轮到他拿白棋。林海峰感到困惑，便到吴老师的家中去“取经”。吴清源为他讲解了几年前自己与藤泽所下的一盘模仿棋。这盘棋虽然是藤泽持白中盘胜，但吴清源的毛病出在后半盘，黑棋对付白棋模仿的布局还是很成功的。林海峰在最后一战中便完全照老师的战略落子，一直到第 67 手，黑棋占据天元为止，与以前吴清源和藤泽之战一模一样。最后林海峰尽歼打入的白棋，取得中盘胜。这盘棋当时轰动日本棋界，因为这是棋史上从未有过的事。

但这期名人战更大的轰动还在后面，即林海峰挑战成功。第一局在东京福田家举行，林海峰虽养精蓄锐、全力以赴，还是持白败下阵来。林海峰在赛前对记者说，希望第一局能猜到黑子，可增加一点安全感，但事与愿违，无可奈何。这时林海峰的心情既焦灼又沮丧：焦灼，因为“名人”宝座对于他好像近在眼前，然而却又远在天边；沮丧，因为第一局失利打击了他原来已不是很强的信心。因此在去冲绳岛进行第二局挑战之前，他又一次到小田原去求吴老师指点一条明路。

吴老师听林海峰说明来意之后，微笑着说：“我想到你会来看我。你此番迎战坂田，我教给你三个字‘平常心’。你不可太过于患得患失，心情要放松。你今天不过 23 岁年纪，就有了这样的成就，老天待你已经很宽厚了，你还急什么呢？不要怕输棋，只要懂得从失败中吸取教训，那么输棋对你也是有好处的。今天失败一次，明天便多一分取胜把握，何必怕失败呢！和坂田九段这样的一代高手弈棋，赢棋、输棋对你都有好处，只看你是否懂得珍惜这份机缘。希望你保持平常心情，不要患得患失，把头都搞昏了。”

吴老师的话，给林海峰当头泼了一盆凉凉爽爽的清水，神智陡然清醒了许多，而且觉得脑海中灵光闪闪，智虑澄澈。从吴老师家中告辞出来，林海峰轻轻松松地坐火车回东京，两

天后，又轻轻松松坐飞机上冲绳。一直到今天，林海峰都没有为输棋赢棋、患得患失而心烦意乱。

（资料来源：彭国翔. 中国情怀——余英时散文集. 北京：北京大学出版社，2012）

“平常心”三个字对林海峰的精神冲击之大，真有“醍醐灌顶”之功。第一次问道，林海峰的收获是在最高的技术境界方面，第二次问道则使他进入了最高的艺术境界，林海峰从“平常心”这个三字诀中得到了一次精神的飞跃，由此可见，“平常心”的重要性。

有位作家曾说道：成功的意义应该是发挥了自己的所长，尽了自己的努力之后，所感到的一种无愧于心的收获之乐，而不是为了虚荣心或金钱。因而，每个人都应当修行、磨炼自己的“平常心”，使自己能够在任何场合下，保持最佳的心理状态，充分发挥自己的水平，施展自己的才华，最终实现完满的“自我”，无论结果如何，想必心中都是没有遗憾且满足的了。

三、弱却有心

（一）弱者应会赞美

著名人际关系专家卡耐基在《人性的弱点》一书中指出：“每个人的天性都是喜欢被别人赞美的。”每个人都需要被他人认可，从他人的赞美中能够看到自我价值即自尊心获得满足。俗话说，“赠人玫瑰手有余香”，当一个人真诚地表达对他人的赞美之时，对方也能够快速地获得正向的能量并保持愉悦的心情，那么沟通也就自然而然顺畅不少。当个体在沟通过程中是弱势一方时，更需要使用赞美的词汇来拉近彼此的距离。

【案例 1-1 (7)】善于赞美的教授

张教授毕业于国内某知名大学并在毕业后留校成为了一名大学教师，日子过得充实而平淡，直到“美国梦”的风潮席卷中国大陆之时，张教授意识到自己在美国也许能够获得更好的发展。于是在 21 世纪之初，张教授通过自己的努力和对机遇的把握，获得了出国深造的机会，并以优越的成绩毕业，成为了美国某国立大学的教师。

作为一名中国面孔，中西文化的认知差异使得初到该大学的张教授的职场生活显得没那么轻松。为了打破这一僵局，张教授从两方面下手，首先是把自己的研究做好、课程上好，在硬件上出彩；然后提高软实力，主动与其他教师与工作人员处好关系。而她处好关系的秘诀就在于学会赞美对方，每次见面的时候，张教授都会真诚地赞美对方，从衣着到研究等方面。很快，张教授的“作战计划”就取得了成功，很快获得了周围“老外们”的肯定，正式站稳了脚，渐渐从助教成长为一名教授，实现了她的“美国梦”。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

为了更好的发展，张教授毅然去追寻自己的“美国梦”，初到异国他乡的教授，无疑是一名“弱者”，但正是张教授的赞美心帮助她在美国获得“老外们”的认可，实现了“美国梦”。因而，在沟通的过程中，无论何时都应当怀有一颗善于发现他人的美、乐于赞美他人的心，让对方拥有愉悦的心情，那么对方才更愿意去听自己说，沟通的开展也就能够更加顺畅。表 1-1(1) 为笔者依据相关资料整理的赞美法则。



表 1-1(1) 巧妙的赞美方法

巧妙的赞美方法	
赞美应具体	当赞美一个人“真棒”、“真漂亮”时，他内心深处立刻会有一种心理期待“我棒在哪里？”“我漂亮在哪里？”如果没有具体化的表达是多么令人失望啊！
从否定到肯定的评价	个体都讨厌被人否定。然而，有一种形式的否定，对方是能够接受的，那就是——否定过去，肯定现在。
赞美应及时	沟通过程中，如果对方谈到自己的得意之事，那就是渴望与你分享他的喜悦，此时应及时予以赞美。
主动与人打招呼	主动与人打招呼，虽然并非赞美，可如果你连续一个月主动与人打招呼，保证你在组织内人气急升。
及时指出别人的变化	关注到对方细微的变化并表达出来，传递的信息是：“你在我心目中很重要，我时刻关注你的变化。”
与自己做对比	压低自己便相对地抬高了对方，自然会赢得他的好感。
逐渐增强的评价	任何人都喜欢对自己的喜好程度不断增加的人，却不喜欢不断减少的人。
信任刺激	对于下属，最强有力的肯定方式是不需要花钱的，那就是赞美。
给对方没有期待的赞美	称赞一个人，与其称赞他最大的优点，不如发现他最不起眼，甚至连他自己也没发现的优点。
间接赞美	赞美的话没有直接与对方说，却能让对方知道，这是一种高明的技巧。

然而赞美需要注意“度”，即针对不同的对象选择适当的赞美目标和赞美的方式，赞美必须诚心诚意、把握好分寸，千万不可以超过对方所能忍受的程度，如果只知一味地信口开河、胡乱吹捧，而不关注对方的反应，那么只会让对方意识到自己的虚情假意，赞美过火的结果也只能是弄巧成拙。因而，赞美要把握“度”，让别人把正确的事继续做下去。

（二）弱者怀有学习心

【案例 1-1(8)】面对“打压”学会谦让

小笨的老板威尔要求小笨和瑞恩搭档合写一份企划案，瑞恩是公司前辈，要比小笨经验丰富，因此他倚仗着自己有一点资历不把小笨放在眼里。

起初，小笨很谦虚地和他商量，瑞恩冷冷地回应一句：“别烦我，自己想自己的企划案去。”

可是，没过几天，瑞恩实在想不出什么好的方案，就让小笨自己写一份企划案，写完了给他看。瑞恩看完后对小笨的企划案百般挑剔，要求小笨按照他的意图去改。

小笨的说话方式：

小笨本来就憋着的火终于爆发出来，说：“有本事你自己写啊！这是我想出来的案子，你本来就没想法，还对我的案子鸡蛋里挑骨头！”从此，小笨成了瑞恩的眼中钉，瑞恩经常给他“穿小鞋”。

巧者的说话方式：

小巧遭遇老员工的打压，委屈是难免的，但是他会忍着心中的委屈，谦虚地说：“对不起，我是菜鸟！您经验丰富，请一定多多指教，多关照我啊！没您指点，我这报告都写不成了。”

老员工心里一美，觉得小巧很懂事，有时会在老板面前说道：“小巧虽然是个新人，但是想法还是不错的。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



在职场沟通过程中，有一些老员工希望得到新员工的认可和尊重，因为不能通过自己的职业技能和职位权力得到同事的认可，所以他们选择通过对新人“打压”来满足内心的平衡。对这种老员工千万不能伤他的自尊，尽量在沟通过程中毕恭毕敬，用谦虚学习的态度来化解矛盾。

对于初入职场的“菜鸟”，都有与前辈相处的一段时间，或者是“师傅带徒弟”的入职形式，前辈们在职场时间较长，有较多的工作方式值得学习，职场新人只有在与前辈们沟通相处过程中，怀有尊敬之心、学习之心，才能得到前辈的教诲，有助于新人日后的自我成长和职场生涯。

（三）弱者怀有感恩心

感恩是人类最美好的一种情感，人有了感恩之心，生命才会得到滋润，才能够闪烁出人的光芒。拥有一颗感恩的心，感恩给自己机会的人，感恩帮助过自己的人，是他们的善意教会我们成长。时刻保持一颗感恩的心，才能够拥有欢快、平和、积极、向上的态度，才能够成为一个幸福的人，这样其他人才会更愿意与自己沟通交流。

【案例 1-1(9)】感恩惜福

十几年前，李一从日本读研究生回国，进入某银行工作，担任办事员；同期的同事中，有他的大学同学张某，张某是在美国读的研究生，可是张某的职级却比李一高一级，编制上是李一的主管。同样都是研究生毕业，却因为国家有别，待遇就不同。在这种情况下李一并没有因为待遇不如人就心生不满，而仍是认真做事，凡是交到李一手中的事情，一定尽心尽力做到最好。此外，他还会积极主动找事做，了解主管有什么需要协助的地方，事先帮主管做好准备。这样的工作态度，被当时的上司注意到了。后来上司调去其他银行时，将仍是办事员的李一也带了过去，这是很罕见的现象，因为通常都是一些主管跟随过去。

如今的李一已经成为了银行的高管，而当时他之所以有那样的工作态度则多亏于其父亲。原来在第一次上班报到的前夕，李一父亲告诫其三句话：“遇到一位好老板，要忠心为他工作；假设第一份工作就有很好的薪水，那你的运气很好，要感恩惜福；万一薪水不理想，就要懂得跟在老板身边学功夫。”李一将这三句话深深地记在心里，并始终秉持这个原则做事。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

李一没有因为彼此之间的待遇不同而抱怨，消极怠工。多年过后，李一只记得父亲叮嘱自己的“感恩惜福”，感谢老板给弱小的自己工作学习的机会，正是这种感恩的精神使得李一能够不断学习进步，取得后来的成就。

（四）弱者怀有同理心

德国哲学家伊曼努尔·康德曾说过：“为了破除弥漫世界的偏见和误解，我们不能不培养同理心。”对于组织中的弱势集团应怀有一颗同理心，与同是处于弱势的个体互相扶持，学会用一颗同理心去感受他人的行为和处事方式。

【案例 1-1(10)】最美丽的心，就是同理心

某天，一个八岁的小男孩睡眼惺忪地醒来，赫然发现自己迟到了！他从床上一跃而起，没时间刷牙洗脸上厕所，就慌慌张张地往学校跑去。同学们还在早自习，他于是偷偷摸摸地



溜进教室，本来以为神不知鬼不觉，不料，小男孩才刚坐下，老师就突然大吼一声，斥骂道：“××！你怎么又迟到了！给我过来罚站！”

只见小男孩打了一个冷战，接着满脸通红。但他仿佛是要故意激怒老师似的，仍旧坐在座位上，一动也不动。就在老师准备发怒的时候，突然间一阵骚动，坐在小男孩隔壁的女孩，不小心打翻了水壶，满满的一壶水全都泼在小男孩身上！

很多年之后，孩子们都长大成人了，小男孩成为杰出的企业家，女孩则在一间慈善机构服务。偶然的机缘下，他们重逢了，进而相恋相爱，最后决定携手共度一生。

婚礼上，邀请了不少小学同学，新郎在致词的时候说：“其实我在小学时，就已经爱上我的妻子了。印象最深刻的，就是她将水壶翻倒在我身上的那一次……”在座不少人还记得那段小插曲，纷纷发出笑声。

“今天我要借机宣布一个隐藏很久的秘密！其实，那天她不是不小心翻倒水壶，而是故意的”，台下人都全神贯注地聆听着新郎继续说，“因为当时她坐在我旁边，发现我被老师突然一骂，吓得尿裤子了”。

新郎深情地望着新婚妻子，微笑地说：“从那一刻开始，我就知道她是世界上最善良的人！”新郎说完，现场立刻爆出热烈的掌声！

（资料来源：笔者依据资料整理）

同理心是一个比较抽象的心理学概念，它可以分为两个层面：表层的同理心和深层的同理心。表层的同理心就是站在别人的角度上去理解、了解对方的信息，听明白对方在说什么。做到这一点，就达到了表层的同理心。深层的同理心是理解对方的感情成分，理解对方隐含的成分，真正听懂对方的“意思”。做到这一点，才是深层的同理心。

在沟通中，光有表层的同理心是远远不够的，还要有深层的同理心，这样才能真正听懂对方的“意思”。尤其是中国人，不善于表达自己的思想和观点，很多情况下是让对方去悟暗示，让对方“猜”。如果不知道通过“感情成分”和“隐含成分”来了解真实的信息，就会造成沟通的障碍。

一个县级领导在讲话时说他们县一共有 53 个乡，但实际应该是 55 个，因为最近又新成立了 2 个乡。秘书知道他讲错了，但没有马上纠正。在一次和领导谈县的一些机构的时候，他这样说的：“我们县最近几年的机构有一些改变，有时真会弄不清，有时我也会弄混，比如，我们现在有 55 个乡，我有时会记成 53 个，因为以前是 53 个。这很容易让人混淆。”在这个例子当中，秘书充分站在了县领导的位置和角度来思考问题，领导平时工作都很忙，任务和压力也很重，难免会有一时疏忽。假如秘书当场就直接指出县领导的错误，肯定会让县领导难堪，而秘书在后来的谈话中巧妙地提醒了县领导，既让领导意识到自己的错误，又不会让县领导感觉不自在。这就是同理心的应用。



巧技能之二：系统沟通，细节感人

一、沟通是一个系统

沟通是一个系统。从个体微观层面来讲，沟通系统如图 1-2(1) 所示，包含自我、对象、情境、内容、媒介（沟通方式）等要素。各种要素共同构成沟通系统。



现实生活中，我们往往照搬西方的沟通媒介。然而沟通媒介仅仅是这个系统的一部分，还要考虑到沟通对象、沟通情境等因素，不能简单地照搬西方的媒介。例如同样是发邮件，给中国人和外国人发邮件时，无论是语言的选择、措辞的方式还是沟通的技巧，可能都会有所不同。

宏观层面来讲，个体的沟通是自我沟通、内部沟通、外部沟通以及亲密关系沟通相互交织的系统。如图 1-2(2) 所示，其中自我沟通包括自我认知与沟通、自我成长与沟通；组织内部沟通包括下属沟通、团队沟通、组织沟通；外部沟通包括上司沟通、客户沟通、环境沟通；亲密沟通则是与个体不可分离的家庭沟通。各种沟通相互交织，反反复复，共同构建了个体沟通系统，个体的生存与职业生涯发展贯穿于该沟通系统。

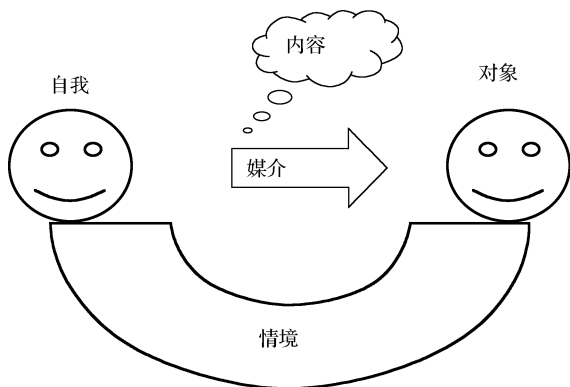


图 1-2(1) 沟通系统图

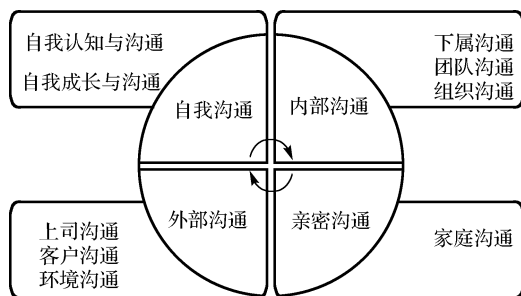


图 1-2(2) 个体宏观沟通系统

个体胸怀的大小决定了他所容纳系统的大小，以及他们的职场高度和人生境界。海纳百川的系统，需要人兼具达观的心态、广阔的胸怀、超前的意识和卓越的能力。个体为了使沟通系统在进化中达到阶段性的均衡，就需要跳出自身的局限，不断地从外部获取新鲜的信息和养分，就像思路闭塞时，需要开阔视野才能获取灵感一样。

二、构建沟通闭环

整体上来看，无论是管理者还是被管理者所在的组织以及组织所处的环境，都是一个动态的系统。系统的基本特征就是一个环，意味着有起点也有终点，终点可能预示着新的起点。

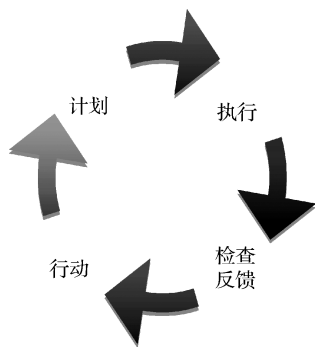


图 1-2(3) 闭环系统

沟通的闭环管理体现了交互式的系统流程，其可以理解为我们平时所说的 PDCA 闭环系统，如图 1-2(3) 所示。其实，我们生活中的每一件事都是一个 PDCA 循环，都需要计划、执行、检查反馈、行动，并进一步进行改进，同时进入下一个循环。只有在日积月累的渐进改善中，才可能会有质的飞跃，才可能提高沟通的质量。

P(Plan) 是计划，D(Do) 是执行，C(Check) 是检查反馈，A(Action) 是行动。当我们要发送信息给对方时，首先要制订计划，清楚本次沟通的目的、沟通对象的背景与能力，设计出



适宜对方接受信息的沟通方案；其次，根据设定的目标执行方案，然后将执行过程中的结果与预期结果相比较，找出差距并制订出一个改进计划，最后落实改进计划并随时总结经验。通过 PDCA 系统的循环，沟通质量便会在持续性的改善过程中不断加强。以主管向职员传达任务为例，分析沟通闭环如何改善质量。

第一步：计划

在传达任务前，主管首先要明确本次任务传达的目的是什么，任务接受者的专业性、信息接收能力是否存在差距，怎么衡量沟通的质量。其次，根据任务接受者的特征选择合适的沟通方式来表达，用轻松的还是严肃的语言，是使用 QQ、邮件等现代化手段还是面对面交流，用符合任务接受者习惯的形式来增强信息接受的程度。

第二步：执行

根据设定的目标执行相关事项，并记录执行中的各种反馈信息，以备接下来的检查反馈。例如，现场情况是否按照预想的进行？主题是否有偏离？自己的情绪是否正向？现场氛围是否积极？自己的口头和肢体语言是否达到期望？等等。

第三步：检查反馈

将执行过程与计划结果相比较，对自己的表现进行反馈，总结做得好的和需要改进的，然后根据反馈的内容再制订一个改进计划。例如，在任务接受者提出反对意见时，自己的情绪没有很好地控制，下次应当深呼吸让自己冷静下来，客观地看待意见。

第四步：根据改进计划改善沟通

落实改进计划并随时总结经验。在任务截止时间前，有计划性地向任务接受者询问任务进程，主动沟通，及时发现并解决问题，减少职员因沟通不畅产生的消极情绪，影响任务完成的质量。

通过上述过程，不仅在任务传达时提高了信息传递的质量，同时在任务进行过程中闭环管理可减少不必要的负向结果，因而任务传达的效果也更加高效。沟通闭环无处不在，领导者给下属布置工作后要注重过程及结果的沟通。下属接受任务并完成后，要注意反馈给领导，这同样也是一个闭环。闭环沟通是领导者必备的工作习惯。

对于真正的巧者，成功的沟通应是既有沟通的闭环，又能形成新的开放的系统。任何一个沟通闭环的搭建中，巧者都会建设一个开放的沟通环境，在周而复始的沟通系统运转下，使个体的沟通网络不断进化升级。

三、细节画龙点睛

系统由一个个细小环节构成，细节反映出沟通个体的专业水准，在沟通系统中，细节犹如机器的关键螺丝钉，一旦散落，机器就会崩坏。一个优秀的个体，既要看到“森林”系统，也要看到“树木”细节；既要埋头干活，事成于细，也要抬头看路，事成于意。

【案例 1-2(1)】一件“小”事

在一次公司的重要会议上，小张将各项事务筹备妥当，但公司高层对此次会议并不十分满意，其原因是将该领导的列席座次编排册上的名字写错。一字之差，成败见分晓。

而小李在每次会议之后，都会通过发送短信，用稳妥周到的话语对到会的领导与同事致以感谢与问候，这使得他在公司的人缘一直很好，而领导对这一下属青睐有加。

（资料来源：笔者依据相关调研整理）

工作的一切原本都是由一些小事、一些细节构成的，如果一切归于有序，决定成败的必将是微若沙砾的小事和细节，细节的处理在沟通中起到画龙点睛之笔。案例中小张、小李在细节上的处理体现了个体对于其工作的重视及“用心”程度，个体对细节的掌握与处理不同，所得到的结果当然不同。把握沟通细节，可以有效地提高沟通质量。

麦当劳的创始人克洛克说：“我强调细节的重要性，如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”在沟通过程中“细节”最能体现一个人的品性，最能体现一个人的价值观、人生观。

【案例 1-2(2)】细节最能体现品性

当年尼克松访华的时候就敏锐地发现，周恩来总理具有一种罕见的本领，他对一些事情的细节非常认真。尼克松发现，周恩来总理在晚宴上挑选的乐曲正是尼克松所喜欢的那首《美丽的阿美利加》。

后来在来访的第三天晚上，客人被邀请去看乒乓球和其他体育表演。当时天已下雪，而客人预定第二天要去参观长城。周恩来总理得知这一情况后，离开了一会儿，通知有关部门清扫通往长城路上的积雪。

周恩来总理做事是精细的，同时他对工作人员的要求也是异常严格的，他最容不得工作人员向其汇报工作时使用“大概”、“差不多”、“可能”、“也许”这一类的字眼。有一次北京饭店举行涉外宴会，周恩来总理在宴会前了解饭菜的准备情况，他问：“今晚的点心是什么馅？”一位工作人员随口答道：“大概是三鲜馅的吧。”这下可糟了，周恩来总理追问道：“什么叫大概？究竟是，还是不是？客人中间如果有人对海鲜过敏，出了问题谁负责？”周恩来总理正是凭着一贯提倡注重细节、关照小事的作风，赢得了人们的称赞。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

组织在分配工作任务时，双方能否理解一致、任务能否顺利达成的关键，在于“沟通”这一工具的利钝。换言之，如具备高超的沟通能力，则可轻易委托他人办事且轻松达到目标。高超的沟通能力在于沟通双方对于细节的把握。精于沟通的最重要原则，是将自己的想法，正确无误地传达给对方，需要处理包括思、听、说、读、写、记等细节方面的技巧，如图 1-2(4)所示。

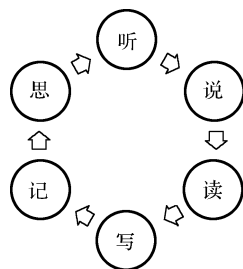


图 1-2(4) 沟通中把握的细节

（一）思的细节

1. 与事打交道的思维细节

每天腾出一段时间从事反省与思考。在此段时间内，严禁受到干扰，二三分钟至数小时均可。务必经常反省自己的职务，例如时时自问：“今天应做的事，开始着手没有？”“忽略其他工作否？”“委任于部属之事，是否适当？”“是否已将工作委任与部署？”“对一些自己所憎恶的工作，是否蓄意逃避？”“是否浪费太多时间在狂热的工作上？”尤其是有关自己厌恶或



不擅长的工作,更应注意。勇敢地面对问题,方是解决问题的根本方法,也唯有面对逆境,才能获得宝贵的经验。

2. 与人打交道的思维细节

将自己的看法传达给对方的第一步骤,是先整理自己的思维,即先明白自己究竟想说什么。如果自己都搞不清楚所言为何物,则如何将之传达给对方?对方又如何能理解?对方的需求又是什么?能否将之与自己的目标合并?所以在进行沟通的会谈之前,务必先整理自己的思路,掌握指示与做法的要点,然后,有条有理地传达给对方。如果对方无法掌握自己的意思,则表示沟通失败,需再次从另一角度沟通。

要将自己的想法和见解传达给对方,就要先在大脑中整理思维而掌握其要点,提纲挈领,然后,再将其要点传递给对方。在与对方沟通前,适时的关怀与微笑是必要的,即“先沟通感情再谈事情”。此种神秘力量有时可使不可能的事情变成可能。最后,切忌一次一股脑地将好几件事情传达给对方,因为这样易使对方思维混淆不清,而降低彼此的沟通效率。

(二) 记的细节

记忆是智慧之光。记得细节,是对信息和资源的掌控,可以帮助沟通双方准确交流,精准判断。记忆对于管理者而言,处处攸关。举个例子,在奖赏部属的时候,管理者就不能偏好平均主义,而最好是要做好日常记录,让奖赏有据可循、实事求是、褒奖得宜。

1. 借助各种工具加以运用

自问现在身边是否备有笔及备忘录?相信答案是否定的人为数必定不少。不要太信任自己的记忆力。无论如何,务必遵守“凡事备忘”的原则,在记忆的考试上,及格分数并非 60 分,而是 100 分,所以为避免出此纰漏,务必将一切事情记录下来。有关备忘的利用,对于组织中的任何个体,均需储存大量的资料,以备不时之需。

2. 培养记录的习惯

为了能方便随时取用,必须将各种情报、数字、资料、事实、创意等记录下来,并加以整理、备忘、归档。即使有遗忘或遗漏,也可以不费吹灰之力而轻易完成。每逢开会或有重大会议之时,不要忘了携带笔记簿(或备忘录),趁脑中一切事务尚记忆犹新时,将会议讨论内容与决定之事记录下来,这样不仅可以节约时间,也可以避免往后的误解。另外,在打电话之前,必须做周全检查,例如,检查电话号码是否正确无误,工具是否齐备,铅笔、备忘卡准备好了没有,欲谈之事有几项,等等。

3. 动机是记忆的原动力

有了记忆的目的和需求,才能将有限的注意力花到点子上。事业成功的秘诀之一,就是卓越的人际关系,而要维持良好的人际关系,首先则需具备高人一筹的记忆力。人类自始至终存在着一个弱点,每个人都潜在有被他人尊重的强烈虚荣心与欲望,总认为自己是一个 VIP(Very Important Person),如果自己名字为人所遗忘,就会敏感地认为自己不受重视,从而虚荣心大受挫折。因此,平常待人处世,应注意人人平等、尊重他人的原则,切忌有厚此薄彼、趋炎附势的情形。如果该对象是自己的朋友或公司往来的客户,则对他们的了解与记忆就更加重要了。切忌轻言自己是一个健忘者。之所以有此观念,是因为缺乏一种强烈记忆的欲望,一旦欠缺此原动力,健忘是理所当然的了。

4. 如何记住人名

记住人名有下面三个重点方法：其一，自人名中，尽量联想一切与此有关的事物，明确而清晰地在脑海中描绘出来；其二，人名与某名人的名字相同时，将二人的形象刻画在脑海中，以便随时联想而浮现；其三，自人名中，无法浮现具体的形象时，则需搜寻与其名字同音异义之单字。一次记忆多人姓名之法：（1）提早到达会场。提早到达派对或聚会的会场，由于此时会场的到达人数较稀少。所以，有机会向每个人打招呼，彼此自我介绍及寒暄。反之，如果在出席人数全已到达之时方入场，整个气氛必是闹哄哄的，面对一群陌生人，如想进一步彼此介绍，首先心里就会产生挫折感，心生畏惧而裹足不前。（2）每隔一小段时间就换个地方，注意周围人物的谈话，默记听到的人名，然后将在场当事者的面孔与姓名做一对照，证实一下。（3）为了能正确无误地记忆对方姓名，务必请对方再进行自我介绍。（4）返回后，立刻将当天所见的人的面孔与名字，对照一下，再度予以确认，此时是练习联想的最适合时刻。（5）未来持续的两三天当中，需时时记忆起那些人的一切情况，此时仅需花费两三分钟即可。

（三）听的细节

听的细节，是在交流中把握弦外之音的途径，可以更好地领悟对方的意图和想法，发现深层次的需求。一般人大都不喜欢聆听他人的言论，而较喜欢自己发表言论，所以，如果懂得聆听他人的艺术而任其滔滔不绝，则对方定存感激之心。

【案例 1-2(3)】下属有话要让他说出来

小强由于工作出色，得到集团的认可，任命其为某子公司的负责人。上任之初，为了激励下属更好地完成任务，小强制定了若干奖惩条款。部门会议上，小强拿出自己制定的奖惩条款读给下属们听，读到一半，下面就开始议论起来，声音也由窃窃私语变成大声抱怨：“这样的规定神仙也难完成，分明是不让我们休息嘛！真是坑人啊……”小强没有理会。

会后一名业务员主动找小强沟通：“领导，这个方案不太可行啊……”

小强的说话方式：

小强为了表示威严，脸一沉，说道：“这儿听你的，还是听我的？谁说了算？”

一个月后，小强看到了一份让他大跌眼镜的业绩单：业绩不但没有提高，反而下降了三成。

小巧的说话方式：

小巧诚恳地询问该业务员：“针对现有的状况，你认为我们需要采取什么做法，来更好地激励大家呢？”

业务员侃侃而谈，提了一些大家一致的想法。

小巧点头：“好的，你提的建议不错，我会考虑的。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在制定政策之前，应充分与下属沟通，向下属询问政策的可实施性，并尽量争取他们的理解与支持，如果下属提出反对意见，也应认真聆听。如果仗势压人，常常是压而不服，还结下了心病。因此在组织中，领导应养成会听的习惯。



(四) 说的细节

说的细节，有助于明确地表达自己的想法，在传达自己意图的过程中协调不同的声音。这里需要重视语气、言辞、声调等方面的细节。尤其在一对一会谈的情况下，如想要顺利地传达自己的意思，不妨多借助面部的表情、眼神、手势、声调、言辞方面的选择，这样也会带来微妙的差异，应多加留心注意。

1. 让对方感受到尊重

一般人都喜欢被彼此以平等地位来对待，所以如果想把自己的想法准确地传达给对方，首先就要重视对方的存在，让对方有种被尊重、被重视的感觉。

2. 谈话的语气非常重要

同一话题，可以透过谈话的语气而令其神采飞扬、生趣盎然，也可能使对方觉得了无生趣而无心去聆听。可见谈话的语气，也是促进沟通的重要工具之一。为了提升对方的关注度，在谈及重要之处，不妨以声调来辅助。例如，特意地提高或降低声调，或改变语气，以严谨方式谈出均可。

3. 选择适当的言辞是沟通要领之一

选择能使对方了解而易于接受的言辞，而言辞的使用因人而异，需依照对方的情况而选择言辞。同时，需注意言辞的使用，不要使对方产生误解。如果发觉自己的想法没有准确地传给对方，那么再次表达说明是非常必要的，但此时需变更表达方式，如以图表辅助，往往更能奏效。

4. 授受相往

既然是“沟通”，则必然是双方彼此的意见交流，故如果仅是一方单向的输出而没有输入，就有违背沟通的原意。所以，应尽量制造使对方有反应的机会。例如，设法使对方进入会话中，并以暗示性的方式，强调对方的存在价值。诸如询问对方的感想，请其提示，请教其经验等方式，均可证实对方的重要性，并能让对方意识到自己的关心与善意，从而激发聆听的欲望。

5. 注意说话的速度与声调

如何将心中所想的意思清清楚楚地传达给对方？关键在于说话的速度。语速是谈话成功与否的要素之一，如果说话速度太急速，如连珠炮般猛攻对方，虽然可以节省很多说话时间，但是对方却无法掌握主旨。如过分缓慢而有如老牛拖车般，则会导致对方产生烦躁情绪而无法聆听。所以，一个精于谈话的人，会适时地按照谈话的必要性，而调整其声调的高低、急缓、强弱、轻重等，并在重点地方的前后稍加停顿，以引发对方的注意。

6. 演讲的细节

措词需以达到沟通为前提，切莫标新立异地使用一些新潮的俚语或太过艰涩的专有名词。同时，需注意发音，速度稍微放慢一些，即可使字词的发音较为清晰正确。如果演说途中，发生念错音的情况，不要张皇失措，也无须反复纠正，即使产生错误，随着演说的进展，听者自然会遗忘。切忌在演说的当时分发各种资料，而应尽量在听众进入会场之前，就预先放置于椅上。

(五) 读的细节

读的细节，可以提高工作效率，在最短的时间内获取重要的信息。阅读缓慢会极大地降低管理者处理文件和了解事件状况的效率，掌握速读术势在必行。培养整句阅读的习惯，有意识地再做一次凝视，尽量将更多的文字群置放在眼下。培养默读的习惯，不发声阅读。只要学会速读术，自然可以提高效率而节约时间，而将这些时间运用在各种工作的处理上，速读术可谓“时间创造术”与“时间点金术”。

(六) 写的细节

写的细节，可以恰到好处地输出观点，给他人留下良好的印象，给自己留下梳理思路的书面依据。

书写方式与口头谈话方式相差较大，谈话一旦说出则瞬间即可消逝得无影无踪，毫无根据可寻。反之，书写方式则否，非但不至于瞬间消逝，且有永久保留的可能。就因为文字记录的存在与留传，方能使人不断地回顾自己的成长历程。当然，并不要求达到职业作家般“文思泉涌”、“含英咀华”的水准，但至少需达到“文从字顺”的水准。文章简明扼要是最重要的一项原则，拉拉杂杂、漫天乱盖、不着重点的方式，对写者与阅者而言，均是时间上的浪费。

在日常工作中，收发邮件、撰写汇报、发送短信都要运用到“写”。值得一提的是，短信最好不要采取群发的方式，尤其是表达感谢、询问意见的时候。邮件则要注意排版的可观阅性，字体稍大，格式严谨为上。无论哪种书面形式，但凡涉及有关领导的姓名，一定要再三校对，避免出差错。



巧技能之三：尊重差异，展示特色

通用电气公司总裁杰克·韦尔奇曾说过“管理就是沟通，沟通再沟通”。沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿也说过“沟通是管理的浓缩”。可见，管理离不开沟通，但沟通过程并不一定是一帆风顺的。每个沟通个体来自不同的原生家庭甚至来自不同的国家，受到的教育程度不同，个体价值观、信仰等都存在着众多的差异，可以说任何一个组织都是由不同的差异组合而成的。个体之间的差异是客观存在的，不会因权力方的强势而改变，更不会因向领导者的趋炎附势而调整，所以这些差异会导致沟通过程中出现诸多障碍。在沟通过程中，“巧”的沟通方，能够提前意识到组织内的差异，从而开展有效的沟通，在认同、尊重彼此差异的同时，展示个体不同的特色，利用差异给人留下深刻的印象。

一、尊重差异

(一) 原生家庭不同

人一生有两个家庭：一个是自己出生、成长的家庭；另一个是进入婚姻生活后所建立的家庭，也就是自己“当家”的家庭。原生家庭是指个体从小成长的家。家庭塑造人的个性，影



响人格成长、人际关系沟通、管理情绪的能力，以及人与人之间情绪互动的了解，甚至在工作中对某位同事产生莫名的好感也是受到原生家庭的影响。

人们所看到的一个人在沟通行为上的困难与障碍，在很大程度上是他的家庭问题的表现。例如，一个家庭中父母性格暴躁，稍有不如意的事便会大打出手，那么孩子很可能也会变得容易情绪化、喜欢用拳头说事，难以听从师长的管教。但相反地，如果家庭中的父母总是能够耐心地与孩子进行沟通交流，了解孩子的想法，那么这个孩子在与交流时自然便潜移默化地“通情达理”。

【案例 1-3(1)】哪里出了问题

一个 18 岁的男孩，杨某，总是述说身体不适，腰酸、背疼、虚弱、没精神，时时疑虑自己患有什么严重的毛病。母亲很担心，到处带他去看病、吃药，但总不见好。仔细分析其家庭环境，得知杨某的母亲是续弦。家里除了杨某的父亲之外，还有两个前妻的儿子，比杨某年纪大，身体也结实，个性也强。各自念完中学，就上军校去了。杨某的母亲只生了杨某一个孩子，再加上杨某自小多病，母亲更是爱护有加。

杨某的父亲性格很强，看不惯自己的小儿子总是没勇气，躲躲藏藏的，而且一碰到小困难就找妈妈哭哭啼啼，要母亲替他解决困难。因此，父亲对杨某特别凶，常常教训他，叫他吃苦，想锻炼他。杨某受不了父亲的严厉对待，就找妈妈。母亲看了情形，就和父亲吵架，说他做父亲的不体谅杨某身体虚弱，要折磨他，欺负她唯一的心肝宝贝。父亲看母亲袒护小儿子，还说他做得不对，态度更加凶。而父亲越凶，杨某就越诉说自己身体不适，好让母亲有借口骂父亲。因此，杨某的疑病心理趋向，可以说是父母亲及杨某一家人的关系问题的结果与表现。要医治杨某的身体不适或疑病问题，就要从根本上改变其与父亲及母亲的关系，也就是调整与父母的关系。换句话说，得在家庭关系问题上下工夫，才是对症下药了。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

如果父母之间在交流遇到不和时能够比较冷静地应对并理智地处理问题，那么子女在遇到沟通困境时也能够从长计议。相反，父母总是为小事吼来吼去，相互指责，子女或许也会有样学样。

每个人的家庭都是无法选择的，但是可以科学地切断来自家庭的负面影响。在遇到问题时不宜过多地抱怨父母、抱怨过去，追究过去已发生的问题，而宜注重目前的解决方法，做好与过去消极状态的切断。对于自己，努力改善受原生家庭影响所形成的沟通短板，“取其精华，去其糟粕”，好的继续发扬光大，不好的积极改正；对于他人，尊重其差异，了解原生家庭状况有助于沟通的顺利开展。

(二) 文化背景不同

中华文明五千年，在时间与历史的积淀中，文化给中国人烙上了深深的中国印迹，而这些印迹也体现在了中国人为人处世的方方面面。“含蓄”文化与长官意志在中国职场沟通中随处可见其蛛丝马迹，“言多必失”、“先说先死”、“会上发表的意见不要太当真，会下交换的意见一定要认真”等便是其最好的体现。

1. 含蓄文化

沟通的重要性不言而喻，然而身处“含蓄”文化氛围中的中国管理者们，对于沟通的理解

更多的只能是靠“悟”，其中的痛苦只有自己知道。往往很多时候是“悟”出来了，却错过了机会。

自原生家庭起，我们便深处在“含蓄”文化的氛围中。从社会文化的习惯来说，在中国的家庭里，夫妻之间比较不善于在别人面前表现私人的感情，特别不习惯于表露亲热相爱的情绪，觉得过分肉麻，所以夫妻关系显得冷淡些；做父母的，对自己的孩子也较少当面夸奖、说好话、表露喜爱的感情，亲人之间好似有距离。不过这些都是中国家庭的感情表露方式。与之相反，有些民族，如意大利人等，则习惯于表露感情，男女夫妻在别人面前也毫无拘束地拥抱亲热，大胆表露喜爱、生气的各种感情。这是文化习惯造成的，因而含蓄在职场沟通中便显现了出来。

在开口说话之前，要谨慎小心，努力推敲弦外之音。很多时候我们心中有话不一定想说出来，而要等着对方来猜；就算我们勉强说出来，也可能说得含含糊糊、不清不楚；而当我们说得很肯定的时候，对方就更小心了，因为说得斩钉截铁的未必是真话。不了解的人，很难明白我们的真实意图，自然也就造成沟通障碍，因此要通过察言观色来沟通。

(1) 察言。

说话的速度、说话的音调、说话的节奏等，能帮助我们揣摩对方的心理。

说话的速度常常能反映一个人的心情，说话快的人突然慢下来，那他可能有些不满，而说话慢的人忽然加快语速，他可能在说谎或者心中怀有愧疚。一般人说谎时，由于害怕事情被揭穿，音调会不自主地提高。同时，为了反对他人的意见，也可能提高自己的音调。说话的节奏也很重要。节奏比较顺畅时，说明他很有信心；若张口结舌、吞吞吐吐，说明他缺乏自信。喜欢复述说话者言辞的人，表示自己一直在注意听；一边听话一边点头，表示全神贯注，心无旁骛；自问自答的人，多半相当顽固；既不肯定又不否定的人，或许具有一定程度的神经质。

要准确做出这一类的判断，最好提醒自己：每个人的观念都不太一样，必须平日多沟通，促进了解，把对方的价值观和人生观摸清楚，然后再来评价才会比较准确。特别是对一些精于世故的人，喜怒不形于色，很难从其表情上看出其内心活动。所以若非经过多次观察，最好不要轻率地加以判断。

(2) 观色。

只有既听一个人说的话，又看他说话的样子，综合判断，才可以决定信或不信。表情比言语本身更能表达内心的动态。在人类的五官之中，眼睛是最敏锐也是最诚实的。而我们的面部肌肉就像拼图一样，可以分成一块一块的，我们根据它们的移动情况，分析“拼图”主人的情绪，喜怒哀乐都可以从中看出来。并且，这些肌肉也会“说话”，告诉我们它的主人对方的态度。舒适柔和的脸部表情能够增添人的魅力；相反，就会使别人不舒服。

当我们与人沟通时，自己也处于被观察的位置，这就需要我们注意面部的表情了。心理学研究发现，一个长时间的微笑(持续0.5秒)比一个短时间的微笑(持续0.1秒)显得更真诚和更有魅力。

2. 长官意志

长官意志是个人权威的物化形式。在中国职场中，“一言堂”的现象并不少见，开会听领导发言、会后听上级吩咐是组织中的常态。在军事指挥中，长官意志能够保证军事行动有



效、及时地开展，部队需要的是服从命令的好士兵。然而在职场中，长官意志就不是那么适用了。组织需要的是活力，试想一个死气沉沉、缺乏创新的组织如何能够在市场经济的激烈斗争中脱颖而出？

在长官意志的驱动下，领导者在沟通中往往希望看到一个能够直接接受任务的下属，没有反驳、一说就做，双向式的互动沟通无从谈起。常言道“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，一个人的智慧是有限的，“智者千虑必有一失”，沟通交流才能得到提升，将那一“失”给补上。

因而在沟通中，领导者需要淡化自己的长官意志，既要有执行计划的魄力，也要有包容“忠言”的肚量。而员工应当理解这一文化现象，提高自己的情商，首先接受上司的积极或消极的语言，然后再寻求合适的时机与方式进行沟通。

3. 尊重接纳不同文化

来自不同文化背景的人，沟通起来会有比较大的障碍。在外资企业纷纷涌入中国市场之时，越来越多的中国人在外资企业中工作，中国商人与外国商人开展业务的情况越来越普遍，但是中外文化的差异往往影响着沟通效率。

例如，中国职场自古便有“酒文化”，酒过三巡方谈正事。“感情深，一口闷；感情浅，舔一舔”，在酒桌上，如果不把别人敬的酒喝完，便是不给面子，那么这桩生意也就遥遥无期了。但是，国外则不同，在与中国文化相近的日本，他们喝酒都是自己喝自己倒，喜欢喝多少就喝多少，甚至有自己的小酒壶。

美国作为世界第一大经济体，跨国公司更是多如牛毛，中国人与美国人打交道的机会非常多，但是中美之间存在着巨大的差异，沟通的方式也极为不同。美国人公私分明，工作与生活是两码事，即使晚上与自己一起愉快地吃饭，第二天谈判时依然不受影响，就事论事、公事公办；中国人则工作与生活混为一体，酒桌上达成的共识便可作为日后合作的依据。在讨论问题时，美方员工喜欢据理力争，不讲情面，即使当时争得面红耳赤，事后依然能微笑面对；然而中方员工则含蓄内敛，不喜欢争辩，保持着“万事留一线”的态度，给双方都留有面子。

【案例 1-3(2)】裙子多少钱

小王在一家外资企业上班，主管是一名叫安娜的美国人。一天，安娜穿着一件非常漂亮的裙子来上班，与小王在公司的咖啡厅相遇。两人相谈甚欢，突然小王对安娜说：“您今天的衣着真漂亮！”安娜非常开心地回了一句：“谢谢！”两人之间的氛围更加融洽了。然而，小王又追加了一句：“这件裙子得多少钱呀？”只见小王的话音一落，安娜脸上的笑容便消失得无影无踪，现场气氛瞬间变得十分尴尬。小王突然意识到可能是自己说错话了，但是却始终不明白自己错在了哪里。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在有关隐私方面，中国人在传统文化及社会制度的熏陶下，对于隐私权并不太在意，习惯向对方询问年纪或商品的价格，而这些恰恰是西方的文化禁忌。在案例中，小王并非是真的想知道裙子的价格，只是出于好奇，但是文化的习惯让她误踏过了禁忌的红线，使原本愉悦的沟通氛围消失殆尽。此时，如果小王换一种方式询问：“您的裙子真漂亮，我想这一定很贵吧？”那么，安娜就不会感觉到隐私被侵犯，并能够继续友好地交谈。

文化差异的确会引发沟通中的不愉快，多了解其他国家的文化习俗，妥善避免因文化背景的不同而产生的误会和冲突是跨文化沟通的重点。跨越文化差异需要开放和包容的胸襟，需要个体认同、尊重文化差异。这一点说起来容易，做起来却很难，很多人会抗拒文化差异，看不惯与自己的文化传统不同的东西。其实，从全球范围来看，中华文化只是人类文明的一个分支，大千世界因为有差异，才异彩纷呈。只有当个体认同、尊重彼此之间的文化差异时，沟通才会更加顺畅。

（三）性别不同

在职场中，男员工常常会有“跟女员工说事情怎么这么麻烦，这么不好沟通呢”之类的疑惑，而女员工又常常觉得“为什么他们总是不能了解我的良苦用心呢”等的感叹。由于先天生理结构的差异，男人和女人在沟通交流方式上天差地别，这种差别不仅造成了不少不良沟通，甚至矛盾与误会也同时产生。

在沟通目的、沟通习惯与沟通结果等方面，男人与女人之间都大不相同。在沟通目的上，男人说话、做事大多是为了解决问题，目的性较强；而女人大多是为了沟通感情，期望建立良好的关系。在沟通习惯上，男人喜欢先讲结果，很快抓住重点马上解决；而女人则强调过程，将事情从头到尾说起，最后再归纳出事情的结果及原因。在沟通结果上，男人注重宏观层面，只要目的达成，很少吹毛求疵；而女人则关注微观细节，要求细节全部都完善。在与异性进行沟通时，应当理解对方的差异，并自我调适。否则，便只能在沟通失效时，发出一句“女人来自金星，男人来自火星”的无奈感慨。

【案例 1-3(3)】印多少本宣传册

琳琳：“有时间吗？”

大勇：“怎么了？”

琳琳：“我跟你说件事情啊，咱们不是在跟一个国企做合作项目吗？因为要办个活动，我现在负责做宣传册呢。但是我拿不定主意要做多少本。你不是在负责跟他们的主要工作人员进行接洽吗？我想问一下，他们那边怎么反映的呀？我这边数量定不好，不好跟印刷厂谈啊。他们自己的预算能是多少呢？……”

听着琳琳一大长串的话，大勇心里无奈地想道：你到底想说什么呀？

专家点评：琳琳作为一名女性，习惯性地将事情原委一一道来，以感情交流的方式与大勇进行沟通，导致大勇无法抓住对话中的重点，产生云里雾里的感觉，信息无法有效传递。此时，琳琳应当针对沟通对象，改变一下沟通的语言，先将目的明确提出。

琳琳：“此次与国企合作的项目有一个活动，需要印宣传册，现在得确定数量。作为对方项目的负责人，你有什么建议吗？”这句话一出来，作为“一根筋生物”的大勇便能够立刻明白琳琳此次的目的为何：“啊，这件事啊，还没有呢。”琳琳：“印刷数量不同，价钱也不同。我待会儿把价目表给你，你帮我问问对方的意见吧！”大勇一听完全明白了琳琳的意思：“没问题。我明天跟他们见面的时候就问。”

如此一来，此次沟通便大功告成了，大勇顺利地接收到从琳琳那里得到的信息，琳琳也成功地完成了此次沟通，很快便能够确定印刷数量。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



在职场沟通中，正视男女沟通的差异，相互理解，相互学习，方能提高沟通的效率。正如案例中，经过专家点评指正后的琳琳和大勇的沟通，语言更加顺畅，听起来更舒服，沟通自然也是更有成效。

(四) 年龄不同

随着现代科技的迅速发展和社会环境的极大变化，新生代员工的网络运用能力和思维方式较前人而言相差较大，从而在沟通中自然而然地也产生了障碍与困难。职场中一直有一种说法：80 后不好沟通，可是 80 后的人又说 85 后的人不好沟通，85 后的人又说 90 后的人更难沟通。“前人”总是会抱怨“后人”跟不上自己的节奏，俗话说 3 年便是一个代沟，可见年龄差异确实会使沟通变得没那么容易。

与新生代员工沟通时，可以从以下几个方面着手，提高沟通质量。

1. 尊重差异，换位思考

新生代员工相较而言社会经验比较欠缺，对新环境、新圈子会不自觉地产生一种畏惧的情绪，这种情绪自然也会体现在沟通环节上。因而在沟通前可以换位思考，打消员工的畏惧感，并根据实际情况调节他们的情绪和价值认同。

2. 明确简洁，淡化等级

新生代员工喜欢快速、明确的沟通语言，对于权威的态度与传统员工不同，他们不会因为职务级别而特别尊重上司，因而希望管理者的表达不绕弯子，特别是不打“官腔”，不开“大会”。如果在沟通过程中过多地强调自身的权威性，可能会产生反效果。所以以平等的地位，简明、及时地传达信息令他们明白意图，可以很好地提高工作效率。

3. 寻找需求，激发兴趣

现代企业特别是民营企业中员工的流动性非常大，甚至说“一年换一轮”也不为过。这有一部分原因是新生代员工不再那么拼命，更多地看重自己的兴趣。与老一代人“干一行爱一行”的思想观念不同，新生代员工讲究的是“我喜欢不喜欢”，喜欢是工作的前提。因而，在与新生代员工沟通时，要寻找出他们的需求何在，关注他们心理及情感上的需求，再将他们的兴趣点与公司目标相结合，“对症下药”，沟通效果自然便会有所提高。

4. 避免直接批评

原生家庭中，独生子女在家人的关注与呵护中成长，如温室里的花朵一般娇嫩，极少受到批评与质疑，因而自尊心很强。所以在新生代员工工作有问题时，不可直接批评，而应该先对其正确的地方做出积极的肯定，再顺势提到做错的事情。如果一味地进行说教式的批评，只能传递负能量，与沟通目的相去甚远。用语言引导新生代员工，让其自己说出错误的地方并找到解决问题的办法，这样就能保住他的面子，也就满足了他的自尊心，沟通的目的也就达到了。

5. 与时俱进，选择渠道

新生代员工在网络越来越普及的现代化社会环境中成长，对于新生事物的猎奇心理与运用网络的能力更胜一筹，可以说新科技时代是年轻一代的天下。因此，在选择沟通渠道时，可以适当地通过新生代员工喜欢和依赖的网络方式进行交流，如 QQ、微信等，甚至可以建立

小型内部社会化网络平台。这些方式能够让新生代员工产生亲切感，直至将面对面交流中的恐惧感降至极低，有助于了解新生代员工的需求和工作状态。

（五）信息不对称

【案例 1-3(4)】教授的裤子

一位教授在精心准备一个重要会议上的演讲，会议规格之高、规模之大都是他平生第一次遇到的。全家人都为教授的这次露脸而激动，为此，妻子专门为他选购了一套西装。晚饭时，妻子问：“西装合身不？”教授说：“上身很好，裤腿长了那么两厘米，倒是能穿！”

晚上教授早早地就睡了。妈妈却睡不着，心想儿子这么隆重的演讲，西裤长了怎么可行，就翻身下床，把西装的裤腿剪掉两厘米，缝好烫平，然后安心地入睡了。

早上五点半，妻子睡醒了，想起丈夫西裤的事，心想时间还来得及，便拿来西裤又剪掉两厘米，缝好烫平，惬意地去做早餐了。

一会，女儿也起床了，看早餐还没有做好，就想起爸爸西裤的事情，寻思自己也能帮爸爸做点事情了，便拿来西裤，再剪短两厘米，结果……

故事中的主人公们因为信息不对称，付出了三倍的劳动得到的结果却是废了一条裤子。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在许多职场沟通中，信息不对称是导致工作不顺畅的一大因素。每个人的能力和精力都是有限的，所以因为项目繁杂而让两人共同负责的情况比比皆是，但是在这种情况下，双方往往由于掌握信息的力度不够，对问题的理解不到位，从而拿出的方案不仅不够周全，甚至会发现双方在某些事项上做了重复性的工作，费时又费力，还达不到效果。

因而，在沟通时应当以空杯的心态进行交流，不可想当然地认为对方能够看到互补之处，双方共同达成工作共识才可避免信息不对称。

（六）立场不同

【案例 1-3(5)】不同立场，不同认知

某制造企业 A 项目主管向他的直属经理汇报称自己的任务已经全部完成，但是他的认知与经理的期望有很大的差距。经理要求主管对其负责的项目做出明年的预算，并对做预算的重点及方向做了说明，要求编入预算时注明来龙去脉。可是沟通过后，经理认为主管做出来的预算不够翔实，过于简单，更别说细化了。然而，主管却认为预算本来就是这样编写的。双方在沟通中各执己见，从而浪费了许多不必要的时间。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

站在不同的立场，所产生的认知便会有很大的差异。任务沟通中应当认识到对方与自己的差异，对沟通内容进行细化，并做好沟通闭环，确保任务有效传达。

【案例 1-3(6)】不同立场，不同利益

某集团在企业并购案中将 A 企业划归名下，由于集团内部的调整，将 A 企业中的几位老员工安排至子公司 B 企业工作。这几位老员工在 A 企业中基本都做到了科长级别，因而到 B 企业后也要求得到同等待遇，但是 B 企业重视员工的效率、能力和对企业的贡献，而这



些恰恰是这几位老员工所不具备的，因而人力资源部门无法按照几位老员工的意愿安排岗位，一时之间双方僵持不下，甚至闹到了总经理的面前。

最后，由总经理出面，动之以情，晓之以理，根据《劳动合同法》中的条例，耐心地跟他们讲道理、列证据，并做出某些承诺后，几位老员工才同意岗位的安排，事情也终于告一段落。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

不同立场所产生的“甲方”与“乙方”关系，在利益的驱动下极易对立。因而在涉及利益沟通时，双方都会形成本位主义，考虑自我或小团体的利益，一方面利益受损方会坚持自己的立场不让步，另一方面既得利益者则费尽心思。负面情绪极易在沟通过程中随意宣泄，使沟通过程中的对抗性更加激烈与复杂。在利益博弈时，应当先将问题接住，不可一上来便予以否定，那样只能把消极情绪调动起来，对于沟通目的毫无帮助。

（七）背景的差异：有成见或偏见

自人类出现文明开始，成见或偏见便伴随着应运而生了。成见或偏见是人们在认知上所产生的偏误，其根源很可能来自原生家庭及早期成长过程中所形成的价值观和处事经验。一旦在沟通中产生成见或偏见，便会影响沟通的客观性，使主观因素占据首位，想当然地认为自己所认知的便是正确的，从而在成见或偏见不断固化之下，不自觉地给自己戴上“有色眼镜”，这时我们狭隘的经验及观点就会轻易左右我们的看法，理智往往败于成见或偏见之下。

【案例 1-3(7)】白人与黑人

苏珊虽然有着一个洋气的音似外文的名字，但却是一名不折不扣的中国姑娘。在网络发达的时代，她与大多数中国学生一样，通过看美国电视剧和美国电影来消磨时间，同时也了解了一些美国的社会现象，向往着有朝一日能到美国去看看，而这个机会也很快来临了。大学三年级的时候，通过学校的交流项目，苏珊获得了前往美国学习三个月的机会。

第一站是国际大都市纽约。一放下行李，苏珊就迫不及待地走出宿舍，到城区去逛逛。走在纽约的大道上，苏珊觉得一切都是那么新鲜与让人兴奋。当来到纽约市著名的中央公园时，苏珊更是被公园内如身临大自然的环境所震撼，公园内到处都有三三两两在草坪上休息的白人，苏珊不禁想到：“美国人的生活真悠闲啊！”可是，当走到一个拐角处，看到一排椅子上坐着一群黑人时，苏珊冒出了一个念头：“哇，这里可能不太安全，尽快离开为妙！”于是苏珊赶紧加快脚步离开。

事实上，苏珊之所以会产生这样的偏见，是因为在美国电影和电视剧中，黑人总是会跟犯罪、失业等负面情节挂钩，久而久之，虽然苏珊钦佩马丁·路德金的黑人权力解放运动，但是依然跳脱不开对黑人的偏见。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

每个个体都有着不同的背景，个体的原生家庭存在差异，原生家庭对于个体的成长影响以及为人处世观念形成影响；个体在成长过程中，其接受的学习教育亦有不同，所具备的专业技能以及思维观念也存在着差异；进入职场之后，与上司、下属的沟通过程中，形成的固定沟通模式不同，当个体所处的组织环境发生改变时，这种沟通模式未能及时予以调整，这些都容易形成沟通障碍。以上种种差异对于沟通双方都甚为重要，不同的背景经历，对于沟通双方极易形成沟通中的成见或偏见，在沟通过程中造成或多或少的沟通不畅。

在沟通过程中,避免成见或偏见,端正态度是保障沟通顺畅的重要前提。作为领导者,需要学会思考,思考如何把事情串联起来达到它们最佳的用途。在沟通前,这种发散性思考有助于全面把握和考虑事情,从而达到沟通高质量的效果。

知己知彼才能形成良好的沟通。所谓知己,即要知道自己的沟通目标,知道自己的成长背景中使自己在沟通中养成的特色或擅长之处,自己喜欢接纳的一些沟通方式,以及反感的沟通形式;而知彼,即当个体与对方沟通时,要知道对方期望的目标,以及对方的成长背景,在沟通过程中,调动对方的积极背景因素,避免消极的背景因素,从而搭建高效的沟通模式。

二、展示自身特色

在当今的职场中,管理者普遍反映,随着新生代员工的加入,职场中的沟通差异更加显著,新生代员工学习、成长都处在新的环境之下,个性化、特色化越来越被强调,不少员工甚至表示,个性化职工在西方组织中普遍存在,因此其认为在我国组织中也应该被接受。但需要指出的是,中西方有一定的差异,诚然在西方情景下,更多的是强调个性的张扬,但性格也需要与环境相呼应,在中国情景下更多的是强调在符合社会规范的基础之上,再来展示个性。与其说在我们强调个性的彰显,不如说我们更希望看到的是在符合社会组织规范的情景下,自身特色的展示。

(一) 识别自身特色

每个人都是一个特别的存在,在面貌、性格、价值观、习惯等方面都具有自身的特色。个体应该正视自身的特色,无论是让人骄傲的长处还是令人沮丧的短处,优缺点相结合才组成了一个独一无二、别人无可取代的自己。

【案例 1-3(8)】周然学画

周然是一位生在红旗下、长在春风里的 80 后男孩,在书香门第背景的熏陶下学习了中国传统文化的一大瑰宝——水墨画,并小有成就,在小学时便经常获得各大少儿组绘画比赛的一等奖,可谓是校园中一时的风云人物。正当所有人都认为周然会在水墨画上继续深造时,周然却突然改变了他的轨迹。

在一次美术课上,当周然看到老师所展示的达·芬奇等油画大师所绘制的世界名画时,瞬间觉得油画才是世界上最好的绘画艺术,于是毅然丢弃水墨画,投入了油画的怀抱。然而,油画似乎与周然“气场不合”,学了两年,也就成绩平平。正当周然开始迷茫的时候,一个转折点又出现了。随着计算机技术的兴起,电脑、网络渐渐普及,周然作为一名走在时代前列的青少年接触到了一种新方式——数码绘图。当见到别人通过数码绘图软件在电脑上做出色彩更加艳丽的图像时,周然发现数码绘图应当才是自己的“真爱”。于是乎周然再次“弃暗投明”,自学起数码绘图,希望在数码绘图的世界里大展拳脚。可是这次的学画经历却很遗憾地以毫无新意而惨淡收场。

学习油画和数码绘图的“悲惨”经历让周然终于意识到,家庭的生长环境赋予了自己浓厚的传统文学氛围与素养,相较于油画和数码绘图这类现代感强的绘画形式,水墨画更适合于骨子里的自己。想通了这点,周然决定重拾毛笔,在水墨画领域继续奋战。但事与愿违,因为油画和数码绘图的思考模式已经深深影响了自己的构图思路,再加上多年未接触水墨画,



周然已经不知道要如何下笔。到头来，不仅油画、数码绘图没弄好，连自己原本擅长的水墨画也不会了，“竹篮打水一场空”用来形容此时的周然那叫一个贴切。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

无论是为人做事还是沟通交际，都应当自信地展示自身的特色。在同质化日益严重的现代社会，保持自身的特色非常有意义。如果在生活中，总是每天不断地做出调整，努力使自己与周围的人保持一致，那么就会处在疲于应对的尴尬状态，渐渐迷失自我。因此，关键是不必去过度改变，而是做自己，选择适合自己的内容。

以沟通方式的选择为例，有的人天生口齿伶俐，善于口头表达，选择面对面交流能够更好地达到沟通目的；有的人写作能力强，能够妙笔生花，用白纸黑字更能有效地传递信息；还有的人数理逻辑无人能及，口头和书面表达能力却很不足，那么专心把事情做好，让人看到成果也是不错的出路。每种沟通方式都有其自身的特点，在展示自我时，要形成自己的特色，与他人区别开来，切不可邯郸学步，事事觉得别人“碗里”的更好，模仿不成反失了自己的特色，最后连“路”都不会走了。

【案例 1-3(9)】沃伦·巴菲特的辉煌人生

“我和你们当中的每个人其实没什么不一样。”

沃伦·巴菲特对坐满一屋子的内布拉斯加大学的学生们说。他像往常一样平易近人，不修边幅。

“我可能比你们钱多，但是钱并非差别所在。不错，我买得起最高级的手缝西装，但我一穿上身，却毫无高贵感。我情愿吃一块 Dairy Queen 的芝士汉堡，而不吃 100 美元一份的大餐。”学生们对此半信半疑。于是巴菲特进一步说：“如果你们与我有不同的话，那就是我每天起床后都有机会做我最爱做的事，天天如此，如果你们想从我这里学什么，这就是我对你们的最好忠告。”

据巴菲特所言，他与众不同的风格便是他专业成功的秘诀，也是他个人幸福的秘诀。在面对自己与他人的不同之处时，巴菲特的表现与常人不同。首先，他意识到了自己的特色之处，知道它的存在，而我们中的大多数人在发现与他人的差异时，甚至怯懦到不敢承认。其次，并且是最重要的，他不认为这是自己的弱点，并未下苦功去纠正它。巴菲特在发现自己与他人的差异之后，识别出了自身行为中的强项，并注入教育与经验，继而将其发挥成自己独有的强大优势。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

由于个体早期的原生家庭不同，受到的教育模式不同，在沟通过程中难免表现出差异，但是差异不等于弱势，将差异当做个体特色更合适不过。世界上的每个人都是特色鲜明的唯一个体，如同找不到相同的两片雪花一般，即使是被认为最为相似的双胞胎也同样具有差异。

个体与其他人的不同，没有绝对的好或不好，特色正是个体领先其他人的优势之处，个体应在不断的自我认知过程中，了解自己的特色，如案例中的巴菲特一样，在发现自己与众不同之处后，巴菲特并不认为这是自己需要克服的弱项，而是通过后天不断的自我成长过程中，有意识地开发自己的特色之处，最终成为自己通往世界顶级富豪的最大助力。

（二）将特色与故事结合

个体的特色并非是自己随便说的，而是经过长年累月的积累形成的，在个体展示时，都希望将自己的独特之处与人分享，得到他人的认可，但展示特色是有技巧的。仅仅使用传统的解说形式，很难达到真正被认同、被接受的效果。个体特色的展示需要拿出有理有据的证据，而最巧妙的技巧就是形成个体的故事。在一个故事中，不仅融入了大量的信息，而且还激发了听众的情感和活力。学会如何讲故事确实有助于个体与信息接收者的沟通，可以帮助个体更好地展示自己。

世界最著名、最受人尊敬的编剧演讲大师——罗伯特·麦基(Robert McKee)曾说过，如果经理人能够把幻灯片抛到一边，学会怎样讲述精彩的故事，那么他们将会在吸引听众方面上一个新台阶。在1997年由哈伯-柯林斯出版公司出版的畅销书《Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting》中，麦基声称故事“满足了人们领悟生活方式的一种深层次需要——不仅是理性上的锻炼，而且还蕴含了非常个性化的情感体验”。

人天生就是故事讲述者。“打从被母亲抱在膝上的孩提时代起，人们就开始了无数次的接收故事的过程，读好书、看电影、看戏剧等不一而足。此外，人们天生就喜欢借助故事来行动。认知心理学家对此进行了描述：在人脑试图理解并记住一段经历时，它会将这段经历的零散碎片整理拼合成一个故事，开始是个人欲望，一个生活目标，接下来便开始描绘人与阻碍这一欲望实现的种种力量所进行的抗争”，但这并不意味着个体擅长于讲故事，生活中我们扮演的更多的是故事的听众，是信息的接收方。

【案例 1-3(10)】打磨故事的七个问题

1. 谁是主人公？

正如汽车需要司机才能到达目的地，故事也需要有一个角色来推动情节发展。在传统的故事结构中，情节都是伴随着主人公追寻一个明确目标的过程展开的。

2. 钩子是什么？

另外一个吸引人的技巧就是从读者熟悉的东西入手开始讲故事。这就是你故事的“钩子”——描述一个所有人都了解并且很容易产生共鸣的地点、境况或前提。如果“钩子”较有力，那么首先会吸引对方的注意力，下面的故事陈述也会流畅得多。

3. 故事如何才能有趣？

“故事的本质”，罗伯特·麦基说，“就是我们行动时的期望与现实之间的距离”。再回头想想你的成功故事，看看还能否回想起在成功道路上突然冒出的障碍或意外？

4. 冲突在哪里？

没有冲突就没有戏剧性，即便是喜剧也会因此而缺乏吸引力。英雄举动总是在十恶不赦的罪行映衬时才会得到最大的关注。

5. 你的讲述中有没有细节？

细节必须具体。运用对方能够理解的事实、特定的细节，例如故事里讲到洗发液，你可以说海飞丝，讲航空公司可以点出是东航。你的故事听上去越真实越特定化，你的听众就越能理解你所说的，越容易同你保持一致。如同作家描述事情或者物体一样，写的文章仿佛让你看到眼前就是有那么一幅画，一个长成那个样的人。朱自清写的散文《背影》就生动地刻



画了父亲既渺小而又伟大的背影。知名作家在写作中，常常运用大量的动词和形容词，描述得极细，又不显得啰唆。也要记得点出玩笑和故事的地点，如果你的故事发生在一家餐馆，你说在北京全聚德就比只说是一家不知名的小饭店更好些，这给了对方更多想象的基础，使他们能够更容易地投入情节中。

6. 情感激发点在哪里？

听众只有得到情感上的触动才会觉得时间花得值。他们付出了时间和精力，不想仅仅换来对事实的复述，更何况人们的时间和精力正在成为日益宝贵的东西，这在某种程度上是必然的。

7. 意义是否清晰？

最后，你的故事应当有一个非常清晰的寓意，也就是读者跟你走完这段特定历程的原因。

（资料来源：依据安迪·古德曼《故事为王》整理）



巧技能之四：角色明确，换位思考

沟通并非一人独白，沟通是人际互动，至少是一个信息双向传递的过程，“一个巴掌拍不响”，只有你来我往才能够让沟通顺利进行。这一过程包含信息发布者和信息接收者两类角色，如图1-4(1)所示。

一个负责说，一个负责听，这看似很简单，但是在实际操作过程中，却处处可能遇到障碍，说也说不好，听也听不懂。只有信息发布者和信息接收者明确自己的责任，做好角色扮演，才能够保证沟通的顺畅，避免误解的产生。



图 1-4(1) 沟通中的角色

一、沟通角色交织

【案例 1-4(1)】电影《撞车》里的倾听障碍与同理心倾听

修锁匠：“我会很感激，如果你叫我的名字。”

波斯老板：“那就去给我修好锁！”

修锁匠：“我给你换了新锁！你得把你的破门换了。”

波斯老板：“你是骗子！”

修锁匠：“好，你不用付钱了。”

波斯老板：“什么？”

修锁匠：“祝你晚安。”

波斯老板：“什么？不！等等！你给我回来，把锁修好！回来！把锁修好！”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

故事的背景是，修锁匠完成了自己的本职工作，换了把新锁，原本可以结账，完成这次任务。出于好心，修锁匠建议波斯老板去换个新门。结果，由于他的沟通方式不当，让波斯老板以为他是在存心欺骗他的钱，双方发生争执。最后修锁匠不但没有拿到工钱，而且连换新锁的钱也没拿到。真可谓失败透顶！不但如此，波斯老板还给修锁匠的公司打了投诉电话，说他没有完成工作，而且欺骗。

细看双方的对白，我们可以看到一个明显的现象，波斯老板在不停地让修锁匠去修锁，修锁匠则不停地“自己换了锁，需要修门，才能真正解决问题。”双方之间没有根本的利益冲突。但是，由于沟通不畅，修锁匠的一番好意，适得其反，给自己带来巨大的麻烦。

在整个沟通过程中，双方一直都在自说自话，而没有认真去倾听对方的话。每个人都只停留在自己的想法当中，对于对方的话，经常采用“否定”的方式来反馈，而不是建设性或正面的反馈方式。其实，无论哪一方，如果能够认真倾听对方的意图，那么这个冲突完全是可以化解的。与此同时，在沟通过程中，“成见”也影响了倾听的效果，歪曲了他人的意图。修锁匠工作之后建议波斯老板修门，波斯老板的理解是修锁匠想多要钱，对修锁匠有着深深的成见。这也许是由于波斯老板曾经有过上当受骗的经历，或是本身对修锁匠这样的人，心存芥蒂。这种“刻板印象”影响了波斯老板的沟通，让他在理解对方话语时，处处都往坏处想。

沟通是一个人际互动的过程，沟通双方的角色并非固定不变，而是时时在变，最初的信息发布者，在沟通过程中由于接收者的不同理解，瞬时变为新的信息接收者，同时，信息接收者也转换成新的信息发布者。因此巧者可以在沟通过程中，进行身份的转换，灵活地适应沟通情景，达到高效沟通的效果。

二、信息发布者

职场沟通与和朋友、家人间的闲聊不同，后者的交流没有目的，注重的是感受的分享，大家开心就好，而职场中的沟通是具有目的性的，提高效率与效益是沟通的前提。个体如果缺乏高效沟通的能力，无法将信息准确发布，那么其被替代的日子也就不远了。在信息发布者的角色中，可以通过以下七个步骤来完善沟通过程，提高自身的核心竞争力。

（一）明确沟通目的

【案例 1-4(2)】迷茫的研发部

沟通在许多行业中扮演着举足轻重的角色。在软件行业中，团队内部和跨部门沟通协作的重要性不言而喻。在把产品的要求及目标传递给对方时，由于沟通双方存在假设与认知方面的误差，往往在未确认双方理解是否一致时就影响了项目的进展，甚至影响产品的品质。这些隐形的沟通风险，常常让部门领导无法有效地掌控。

一家软件公司的开发部门召开了一场会议，汇报正在做的产品测试。按照进度，测试已经进入第二轮，可是产品部门的主管突然提出需要增加一些需求，这些新需求必然会导致产品研发的延期。产品部门的主管并没有给出具体的时间表，因此研发部门对此感到茫然，不知道下一步该如何去做，他们渴望产品部门给出具体的决定，或是他们可以主动与产品部门



主管进行交流,了解具体情况,以保证工作的连续性。令人遗憾的是,研发部门的工程师并未主动与产品部门沟通,其结果可想而知。

(资料来源:赵卜成.沟通零误解[M].北京:中信出版社,2012)

职场沟通的目的无外乎传递信息,让对方接受信息并采取相应的行动,但要达到并不容易。信息发布者在发送信息前要认清沟通的目的,有针对性地抓重点,把话说在刀刃上。如果没有目的性,只是随意地凭感觉去交流,沟通效果自然就大打折扣。

(二) 调适自我情绪

我们的行为受情绪的影响十分深远,正面的情绪能够使沟通在友好愉快的氛围中顺利进行,而负面的情绪则会使整个沟通过程变得满目疮痍。因而,要想进行有效的沟通,处理好关系的互动,就必须做好情绪的自我调适。

【案例 1-4(3)】“和气生财”

夏季是每年当中旅游最繁忙的季节。小王正在旅游公司排着长队,耐心等待着取回已经预订的飞机票。过了不久,小王就开始烦躁起来——吃午饭的时间几乎过去了,而且他还想到隔壁的商店看看睡衣,这会儿,睡衣正以极低的价格出售。终于,眼看就要轮到小王取票了——可这时他的脾气已接近了非常危险的沸点——排在他前面的一位女士不仅提出一大串没有用的问题,连支票本都忘记在哪里了,后来当她从手提包的底层找到支票本后,又开始寻找她的眼镜,其实她的眼镜正安安稳稳地架在她的鼻梁上。到了这时,小王知道已经没有时间去看睡衣了,而且上班肯定也得迟到。小王总算站到了柜台前面,恨不得想把旅游公司代理商的脑袋一口咬下来。说实在的,他正想找茬发火呢,还真找到了理由。这位旅游公司代理商眼看着小王着急等待,可就是找不到他预订的飞机票。小王深深地吸了一口气,准备开始发火,但是,他的愤怒并没有爆发出来,因为这位代理商不住地向他道歉,态度坦诚、友善,诚挚地对他的处境表示同情。小王想了又想,忍了又忍,最后小王对代理商也报以微笑。后来事态平静了下来,代理商很快便找到了放错地方的飞机票。

(资料来源:笔者依据调研资料整理)

在职场沟通中,如果信息发布者态度非常友善,信息接收者也会受到感染,以平和的心态展开沟通交流,也更容易接受对方的观点和建议。但是并不是所有人都能够做到传递正能量的。在职场中经常会出现这样的场景:主管在经理那里受了气,回来后就会将负面的情绪发泄到下属的身上,谁撞到主管的枪口上只能算他自己倒霉,可想而知当了出气筒的这位员工在接下来的工作中效率自然也会受到影响。

为自己准备一个情绪的回收站是自我调适的重要手段。在沟通过程中,如果接收到了正能量的讯号,便将其储存在回收站中,在与其他人沟通时将这种愉悦的情绪调动出来;如果接收的是负能量,那么便将它无情地扔进回收站的角落里,不再“录用”,万万不可将负面情绪传递给他人。身在职场,做好自我情绪的调适,将会给沟通和自己的日常工作带来很多方便。

(三) 了解沟通对象

明确沟通对象,了解信息接收者的思维方式、行事风格、工作经验、知识结构和迫切希

望,就更容易在沟通中有的放矢,实现沟通目的。^①但是很可惜的是,信息发布者往往没有养成在沟通前了解信息接收者的习惯,从而在沟通中不自觉地忽略了差异性的存在,导致沟通过程中障碍重重。

【案例 1-4(4)】麦凯 66 表格

哈维·麦凯之所以被人们称为世界第一人际关系大师,是因为麦凯为他的每个客户都建立一份档案,里面要求业务员记录顾客的 66 件事。66 件事主要包括客户基本信息、教育背景、家庭、业务背景资料、特殊兴趣、生活方式、客户的反馈信息等七个方面。在掌握客户足够的信息后,麦凯公司便能够在竞争时创下好业绩。具体如下:

1. 客户

- (1) 姓名_____ 昵称(小名)_____
- (2) 职称_____
- (3) 公司名称地址_____
- (4) 电话(公)_____ (宅)_____
- (5) 出生年月日_____ 出生地_____ 籍贯_____
- (6) 身高_____ 体重_____ 身体五官特征(如秃头、关节炎、严重背部问题等)_____

2. 教育背景

- (7) 高中名称与就读期间_____ 大专名称_____ 毕业日期_____ 学位_____
- (8) 大学时代得奖记录_____ 研究所_____
- (9) 大学时所属兄弟或姐妹会_____ 擅长运动是_____
- (10) 课外活动、社团_____
- (11) 如果客户未上过大学,他是否在意学位_____ 其他教育背景_____
- (12) 兵役军种_____ 退役时军阶_____ 对兵役的态度_____

3. 家庭

- (13) 婚姻状况_____ 配偶姓名_____
- (14) 配偶教育程度_____
- (15) 配偶兴趣/活动/社团_____
- (16) 结婚纪念日_____
- (17) 子女姓名、年龄_____ 是否有抚养权_____
- (18) 子女教育_____
- (19) 子女喜好_____

4. 业务背景资料

- (20) 客户的前一个工作_____ 公司名称_____ 公司地址_____ 受雇时间_____ 受雇职衔_____
- (21) 在目前公司的前一个职衔_____ 职衔_____ 日期_____
- (22) 在办公室有何“地位”象征_____

^① 赵卜成. 沟通零误解. 北京: 中信出版社, 2012.



(23) 参与的职业及贸易团体_____所任职位_____

(24) 是否聘用顾问_____

(25) 本客户与本公司其他人员有何业务上的关系_____

(26) 关系是否良好_____原因_____

(27) 本公司其他人员对本客户的了解_____

(28) 何种联系_____关系性质_____

(29) 客户对自己公司的态度_____

(30) 本客户长期事业目标为何_____

(31) 短期事业目标为何_____

(32) 客户目前最关切的是公司前途或个人前途_____

(33) 客户多思考现在或将来_____为什么_____

5. 特殊兴趣

(34) 客户所属私人俱乐部_____

(35) 参与的政治活动_____政党_____对客户的重要性为
何_____

(36) 是否热衷社区活动_____如何参与_____

(37) 宗教信仰_____是否热衷_____

(38) 对本客户特别机密且不宜谈论的事件(如离婚等)_____

(39) 客户对什么主题特别有意见(除生意之外)_____

6. 生活方式

(40) 病历(目前健康状况)_____

(41) 饮酒习惯_____所嗜酒类与分量_____

(42) 如果不嗜酒,是否反对别人喝酒_____

(43) 是否吸烟_____若否,是否反对别人吸烟_____

(44) 最偏好的午餐地点_____晚餐地点_____

(45) 最偏好的菜式_____

(46) 是否反对别人请客_____

(47) 嗜好与娱乐_____喜欢读什么书_____

(48) 喜欢的度假方式_____

(49) 喜欢观赏的运动_____

(50) 车子厂牌_____

(51) 喜欢的话题_____

(52) 喜欢引起什么人注意_____

(53) 喜欢被这些人如何重视_____

(54) 你会用什么来形容本客户_____

(55) 客户自认为最得意的成就_____

(56) 你认为客户的长期个人目标为何_____

(57) 你认为客户的眼前个人目标为何_____

7. 客户与自己

(58) 与客户做生意时, 你最担心的道德与伦理问题为何_____

(59) 客户是否觉得对你、你的公司或你的竞争负有责任_____如果是的话, 是什么_____

(60) 客户是否需要改变自己的习惯, 采取不利于自己的行动才能配合你的推销与建议_____

(61) 客户是否特别在意别人的意见_____

(62) 客户是否非常以自我为中心_____是否道德感很强_____

(63) 在客户眼中最关键的问题有哪些_____

(64) 客户的管理阶层以何为重_____客户与他的主管是否有冲突_____

(65) 你能否协助化解客户与主管的问题_____如何化解_____

(66) 你的竞争者对以上的问题有没有比你更好的答案_____

(资料来源: 笔者依据相关资料整理)

将沟通对象当成客户一般用心了解, 那么沟通过程也会顺利许多。正如孙悟空逃不出如来佛的五指山一样, 不管对方怎么变化, 都能够马上找出适合对方接收信息的方法。

【案例 1-4(5)】讲话要“接地气”

某公司技术部门希望能引进一套新的系统, 这需要领导的审批。于是技术经理走进领导的办公室, 向其进行汇报。技术经理准备了关于该系统的详细的数据资料, 并运用非常专业的语言介绍该系统的优越性, 希望获得领导的认同与支持。技术经理在那里说得眉飞色舞、滔滔不绝, 却完全没有注意到领导越来越不耐烦的神情。当技术经理终于结束了他的介绍后, 领导也暗暗地深呼了口气。面对技术经理满脸期待答复的表情, 领导淡定地回了一句: “让我再想想, 你先出去吧。”

事实上, 该领导是会计专业出身, 对于技术方面的了解并不强, 但技术经理却站在自己所擅长的技术角度来与领导进行沟通, 领导自然会听不懂, 也就不能立即做出判断, 更不能当场就给予答复。在这次沟通中, 技术经理不但“浪费”了领导的时间, 不利于自己给领导留下好印象, 而领导也不幸地需要花费不少的时间去了解。如果技术经理能够了解领导, 并站在领导的角度来思考, 这次沟通的结局也就大不一样了。

(资料来源: 笔者依据调研资料整理)

(四) 重视沟通重点

心理学研究表明, 人的注意力只有 10 分钟, 如果一个人在 10 分钟内没有抓住对方的注意力, 那么他就没有兴趣再听下去了, 即使之后的内容再重要, 对他来说也不过是没有意义的废话。因而在沟通前, 必须先厘清此次沟通的重点。

也许你自己有很多想法、很多事情要传达给对方, 但是对方的注意力或时间是有限的, 如果在沟通中太注重细节, 想要全方面地进行说明, 那么沟通的过程就极易出现主题偏离的情况。特别是在向上级做汇报时, 一定要先说重点, 简明扼要地回答领导最关心的问题, 因为上司的时间是自己难以把握的, 很可能下一分钟就有一个电话进来或者一件重要的事情打断你们的谈话, 如果一味地东拉西扯, 可能这就是一次毫无意义的交谈, 白白浪费了一次表现



自己的机会，甚至给领导留下“庸才”的不好印象。所以找主要的讲，分出主次、列出个一二三。这不仅能够节约时间，还能够提高沟通的质量，让对方迅速地接收到自己发送的信息。

【案例 1-4(6)】电梯演讲

有一次，麦肯锡公司为一家重要的大客户做咨询。咨询结束后，麦肯锡的项目负责人与该公司的董事长在电梯间里遇见了，董事长问项目负责人：“你能不能说一下这个项目进展得如何了？”该项目负责人一下子就懵了，因为他无法在电梯从 30 层到 1 层的 300 秒内把事情说清楚。麦肯锡因此失去了这一重要客户。自此以后，麦肯锡要求公司员工要在短时间内把事情表达清楚，要直奔主题，直奔结果。因为一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在三条以内。这就是著名的“电梯演讲”。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

（五）选择沟通方式

沟通的媒介与方式有许多种，需要根据具体情况来选择合适的沟通方式。无论是哪种方式都有其长处与短处，重要的是能够依据沟通对象，选择双方都擅长且恰当的沟通方式，否则沟通的目的将不易达成。

1. 面对面沟通

【案例 1-4(7)】电话挽留

一天，经理的邮箱里收到了一封员工发来的辞职信。该员工刚刚到岗几个月，而经理工作繁忙基本上没有跟该员工进行过深入的交流，对他的印象只是一个“有潜力的员工”。因为招聘到一位合适的员工不容易，经理决定挽留这名员工，但是经理此时正身处异地，于是他决定采用打电话的形式来挽留员工。拨通员工的电话，经理一番苦口婆心地劝导之后，员工依然以一声“抱歉”结尾，此次沟通也遗憾地以失败告终。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

面对面沟通作为最原始的方式，有着其他沟通方式无可比拟的优势。说话者的表情、动作、语音、语调都能够影响聆听者。在说服他人时，说话者善意柔和的表情、适宜的肢体表现和真诚的态度能够为沟通的顺利进行增色不少。不难发现，往往面对面沟通几分钟便能解决的问题，使用其他形式却要耗费更多的时间与精力，也不一定能达到相同的效果。

2. 电话

自贝尔发明电话以来，电话便由于其方便、快捷的特征成为目前最常使用的一种沟通方式，手机也成为人们不可缺少的生活必需品。如果双方身处异地，那么选择电话沟通是一种不错的选择，因为它与面对面沟通相比，只是缺少了一些直接的画面感，却依然高效。当工作上遇到问题时，一通电话的询问便能够立刻从对方那里得到答案。

3. 短信

短信传送的速度快，接收也很方便，基本上这边按下发送键，对方便能够在几秒内收到信息。在中国的“含蓄”文化中，人们对于情感的表达往往比较含蓄，此时一则短信便是一种很好的沟通媒介。一方面，发送一则自己不好意思直说的赞扬短信，能够让对方快速接收到

自己的善意；另一方面，短信作为屏幕上的黑字，可以方便对方细读文字内容，避免面对面沟通时可能会出现的尴尬。

4. 电子邮件

通过发电子邮件这种方式可以方便地传递信息与文件。只要有网络，电子邮件便可以将信息快速地发送给分散在不同地区的人们，而这一方式已经成为企业沟通的常用方式。有些人非常“宅”，喜欢活在自己的小世界里，不擅长面对面交流，也不喜欢电话沟通，害怕应对即时沟通中所产生的不可预期的情形。因而使用邮件沟通，不仅能够给对方留出足够的思考时间，还可以避免某些情形下面对面沟通的尴尬。但是特别需要注意的是，这种沟通方式并不是人人都适用的，例如给一位不擅长使用电子邮件的60多岁的人发邮件，那么这封邮件很可能就石沉大海了。

5. QQ、MSN、微信

QQ、MSN、微信等网络即时通信应用已经成为年轻人生活中不可或缺的一种沟通方式。对于许多新生代员工来说，每天早上一打开手机或电脑，第一件要做的事情便是登录QQ或者MSN、微信。在与新生代员工进行沟通时，采用这类沟通形式，能够更快地融入年轻人的圈子。

(六) 重视沟通表述

人们越来越重视讲故事在领导力中的作用。领导力大师诺尔·蒂奇指出，领导者要讲故事。领导者不仅要有思想，要能够传播自己的思想，而且还要把这些内容编织成人们可以理解、可以认同、可以传诵的故事。蒂奇说：“创作和讲述某些种类的戏剧化故事的能力不仅是一种有用的工具，而且是成为一流成功领导者的先决条件。”

的确，用直观、生动、形象的方式来讲述故事，同时打动理性和情感，是高效沟通的有力手段。人类从诞生开始，就把讲故事作为知识传承、凝聚群体的重要工具。我们从出生开始，就听父母、师长、同伴讲故事。我们从会说话开始，就给同伴、父母、师长讲故事。因而在沟通过程中，应当学会讲故事，平铺直叙平淡得像一杯白开水一样，自然会让人“灵魂出窍”，重视语言表达对达到沟通效果来说事半功倍。

除此之外，领导者还应学会通过对语气、语速的改变，以优美的语句来传达信息。命令式的沟通方式，虽然能够让下属快速接收到工作的信号，但是却会令其心里自发地产生一种抵触感与厌恶感，因而工作的效率与质量如何就得打上一个个大大的问号了。

领导者可以根据以下两个方面来改善沟通的表述。

1. 平和的语气

一般人都喜欢对方能够以彼此平等的地位来对待自己，所以如果想让自己的想法确实地传达给对方，就应当尊重对方的存在，以平和的语气让其产生被尊重、被重视的感觉，避免使用命令甚至教训的语气，否则将有可能引起对方的逆反心理，于事情无益。

2. 适中的语速

如果说话速度太快，虽然可以节省很多说话的时间，但是对方会难以掌握主旨；如果过分缓慢，则会导致对方产生烦躁情绪而无法聆听。因此，一个善于沟通的人应当根据谈话的必要性调整其声调的高低、急缓、强弱、轻重等，并在重点的前后两处稍加停顿以引发对方的注意。



(七) 确定信息收到

【案例 1-4(8)】开门

王强是一名中小企业的某项目经理，负责一个重要客户的项目。周三在与客户的项目进展汇报中，客户对于该项目突然新增加了一些要求，却仍然希望项目能够按照原先既定的时间节点完成。在时间紧、任务重的新形势下，王强为了能够尽快将新讯息告知成员们，临时决定晚上项目组加班。于是他交代助理帮他准备一个会议室，以供团队开会。为保险起见，他还请助理复述了他需要会议室的信息，一切无误，而助理也麻利地向相关部门申请了会议室，然后就按时下班了。但是到了晚上，王强按照通知的会议时间到达会议室的时候，却发现门赫然上了锁，而项目成员们都站在门外等着他。王强赶紧联系助理，经过助理的反复联系，终于一个多小时后管理会议室的员工回到办公室为他们打开了门，可是已耽误了不少时间，而大家的情绪也受到了很大的影响，会议效果大打折扣。

在这件事情上，王强不能责怪助理，因为一般情况下，只要申请了会议室，管理人员便会事先打开会议室的门，无须借出会议室的钥匙。然而那天因为管理人员的疏忽，遗忘了这件事情，从而导致会议无法按时开始。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

在案例中，王强意识到要对信息的接收进行确认，但是忽略了一个问题：沟通双方的地位会决定信息查证的理解不同。在沟通中，人们都明白差异的存在性，但是到实战时却不自觉地将其忽略了。此时，确定信息收到是非常重要的步骤。在信息传达后，请对方在聆听后就其理解做出最后说明，以确保沟通无误，这是避免上述情况发生的行之有效的手段。

三、信息接收者

在沟通的双向互动中，说话者与聆听者这两种角色均缺一不可，如果只有说的人没有听的人，说话者会感觉到无趣，交流也就没办法进行下去。但是即使两种角色都具备，聆听者也并不能做到很好地聆听。也许大家会说了：“听别人讲话，谁不会啊？”但却没有意识到真正做到听懂的实在寥寥无几。在听的过程中，常常因为这样那样的原因而没有听到沟通的重点，不能做到切实接收到来自说话者的信息。

卡耐基曾说过：“如果你希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个善于倾听的人。”听与说同样具有魅力，克服沟通障碍，学会聆听是基本的技巧。

(一) 专注的状态

专注的状态是沟通的基础条件，专注地听别人讲话是对说话者的尊重。如果在沟通时，聆听者表现出心不在焉的表情，翻看电脑、手机甚至在看别的地方，说话者会感觉到不被尊重或者对他的话不感兴趣，那么说话者就不愿意继续交谈了，除非聆听者是不得不硬着头皮汇报的上级领导。因此，以专注的状态扮演好聆听者的角色，说话者才会有动力与自己沟通、合作。

养成做记录和与对方眼神交流的习惯，是保证专注的好方法。

1. 随时做记录

从小学开始学习知识起，老师便无数遍地叮嘱我们“好记性不如烂笔头”，要求我们将课上的重点在书本上留下笔记。在学校里时，这些笔记成为我们攻克考试的重要武器，而在多年后再次翻开那些记录时，我们会不禁感叹：“啊，原来我还学过这些东西呀！”做记录可以说是在老师的苦口婆心下养成的有助于好好学习的习惯，并且这一习惯同样可运用于沟通中，帮助提高沟通的质量。

一般而言，人的注意力有限，因而聆听者在听的过程中，养成记录重点的习惯，将听到的重要信息随时记录在纸上，注意力自然就集中在谈话内容上了，“走神”的大门也就关闭了。除此之外，做记录还能够帮助聆听者在事后回顾本次沟通的要点、沟通细节。

2. 眼神交流

眼神交流在现代沟通中的重要性越来越被强调。然而，在中国传统的文化中，并不鼓励正视对方，与对方有眼神交流会让人觉得不自在。可是假如在讲话时，对方一直盯着天花板看，是不是会让人觉得这个人怎么这么不礼貌呢？于是跟他继续讲下去的欲望也就烟消云散了。可见，在沟通中，双方进行眼神交流是必需的环节。发送信息者看着对方说话，能够使信息得到强调，聆听者潜意识里会不自觉地重视所发出的信息；信息接收者看着对方回应，能够让人感受到专注和尊重，说话者会因为受到鼓励更加乐于交谈。

(二) 开放的心态

沟通需要持有开放的心态。作为聆听者，将自己的心封闭起来是沟通中的大忌。试想一个没有开放心态的人，如何能够在组织内部和外部环境变化如此之快的时代应势而为呢？因此，在聆听的过程中，避免成见、经验主义和自大是关键。

【案例 1-4(9)】巴菲特投资希斯糖果

今天我们大家都津津乐道的希斯糖果为巴菲特的公司伯克希尔·哈撒韦创造了丰厚的利润，因为自 1972—2007 年的 35 年中希斯糖果为伯克希尔·哈撒韦贡献了 13 亿美元的税前收入，仅仅在 2007 年，希斯糖果就实现了 3.83 亿美元的销售额，其中利润为 8200 万美元。但是，当初巴菲特却曾拒买过希斯糖果公司。

希斯糖果公司创办于 1921 年，位于加利福尼亚州，最早由查理·希斯和他的母亲玛丽·希斯经营。1949 年查理去世时，公司已经拥有 78 家商店和 2 个工厂。在接下来的 20 年中，希斯公司由查理的两个儿子经营，兄弟俩将商店开到了附近的几个州，商店数量增长到 150 家。但是 1971 年对于生产高档糖果的希斯糖果公司却不是一个好年景。那时，越战的炮火依然在蔓延，消费者信心低落，而通货膨胀却十分严重，尼克松总统刚刚宣布对工资和价格进行管制。由于生意萧条，加上做兄长的已经去世，做弟弟的想改行做其他生意，于是这个家族正在考虑出售这家经营了长达半个世纪的老店。

有人问巴菲特有没有兴趣收购希斯糖果店，巴菲特的第一个反应是没兴趣，因为那时还没有为伯克希尔·哈撒韦收购过纺织、保险和印刷以外领域的公司，不符合他的投资理念，“我认为我们还不想进入糖果行业。”他对那个中间人说。而当他看过相关的数据后，发现尽管又是战争、又是通货膨胀和价格管制，但希斯糖果依然实现了强劲的销售和丰厚的利润，因而巴菲特又改变了主意。1972 年 1 月，在同查理·芒格磋商之后，巴菲特最终同意了



这桩收购，出价为 2500 万美元，这个价格仅仅是这家巧克力生产商税前收入的 6 倍，比它 3000 万美元的总销售额还少一些。这确实是一桩便宜的生意。

“芒格和我通过很多不同的途径赚钱”，巴菲特后来回顾说，“其中一些是我们 30 年或 40 年前想不到的。”因此，他建议我们应该保持一种开放的心态，“你不能指望一套既定的路线图，但是你可以有一套思路”。正是这种开放的心态引发了伯克希尔·哈撒韦历史上最重要的事件之一——进入糖果行业。

保持一种开放的心态肯定是一种发自内心的革新。在投资领域，保持一种开放的心态尤其重要，因为它将比那些把自己完全锁定在特定种类的投资者更容易获得成功，而封闭和固执有时则是灾难。假如巴菲特只固守“纺织、保险和印刷”一类的投资品种，那么肯定就错过了希斯这桩好生意。难怪多年以后，巴菲特还一再指出其中的重大意义，若不是查理·芒格，他可能就没有力量摆脱格雷厄姆的局限观点。他说：“如果我只听格雷厄姆的，就不会像今天这么富有。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

保持开放的心态和宽广的视野，虚心向前人和其他文化的群体学习，聆听对方的声音，有助于使自己成为一名具有领导力的职场人士。

（三）适宜的提问

在沟通中，信息发布者和信息接收者之间如羽毛球运动一般你来我往的双向互动，是保证沟通质量的基础，适宜的提问便是一种重要的方式。然而，作为信息接收者的角色时，聆听者一般会出现两种极端状况：唯唯诺诺或者任意妄为。

第一种情况是无论对方说什么，聆听者要么就闭口不言，要么就一味回答“是、是的”。一般而言，在别人说话时，如果聆听者能够适时地提出一些问题，说话者就会认为你的确在听他讲话，自然会积极回应你的问题并产生继续讲下去的欲望。以老师上课为例，学生积极提问的课堂氛围能够大大激发老师的热情，因为这表示学生对他的话题感兴趣，从而老师就会讲授更多的知识内容来满足学生的精神需求。可若是课堂氛围死气沉沉，老师与学生像是身处不同空间的两个群体，老师就会产生对牛弹琴的失望感，缺乏讲课的动力，上课内容很可能就在不知不觉间压缩了。聆听者所表现出的与说话者缺乏互动的消极态度，会让说话者摸不着头脑甚至觉得你是在敷衍了事，久而久之，也就失去了和自己交谈的兴趣。

另一种情况是聆听者不等对方将话说完，就随意打断对方的话，不停地提问或质疑。与第一种情况缺乏互动相比，第二种情况的不当之处便是互动得太过了。任意打断对方的讲话，会招致说话者的反感，不仅显得聆听者没有礼貌，而且还会打击对方说话的积极性。在某项目工作讨论会上，负责项目提议的 A 主管做汇报，却总被 B 主管打断，于是 A 主管心想：既然我说什么都要被你打断，干脆你讲好了。于是 A 主管“消极怠工”，看着没有做准备的 B 主管出洋相。因此，不要做不合时宜的提问，等对方说完话再表明看法，否则便会如 B 主管一般言多必失了。

由此可见，沟通过程中的提问要注意“度”，过于消极或积极都是阻碍顺畅沟通的绊脚石。在聆听对方说话时，偶尔按照谈话的逻辑提一些问题，不仅是对说话者的一种肯定，同时也能够对自己的判断有深入、具体的了解。

(四) 全面了解信息

【案例 1-4(10)】李离伏剑

春秋时期晋文公时代有一名叫李离的狱官，其为人正直，作为晋国级别最高的司法长官，公正判决了许多案件，是一名人人称颂的好官。然而，一次失误却将他的职业生涯甚至生命终结了。

在审理一个案子时，李离只听取了下属的一面之词就判人以死罪。后来真相大白时，李离自知因为自己的偏听偏信致使一人受冤而死，悔不当初，最终只能拔剑自刎而死，以生命为代价承担起事故的责任。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

【案例 1-4(11)】一面之词的经理

赵工是产品研发部门的技术骨干，小李负责项目支持工作，支持的对象是赵工，然而，才开始合作没多久，赵工就找到经理投诉小李。赵工抱怨说小李对工作不上心，总是不能按时完成自己交代的任务，拖自己的后腿，要求换人。经理一听技术骨干有怨言了，而且还是因为小李的工作态度不端正，也没考虑那么多，便答应了赵工的要求，将小李撤换下来去做跑腿的“闲职”，而小李在新岗位上没干多久就辞职走人了。

原来小李刚刚从大学毕业，对赵工提出的专业要求有时会一知半解，但赵工又是一个专注于自己事情的人，因此小李只能自己学习，从而交任务的时间有时便延迟了。然而，经理在整件事中只听信赵工的说辞，没有想到要向小李了解原因，直接将小李换走，让小李觉得经理这么独断，在这个公司没有什么发展前景，于是就辞职了。

(资料来源：笔者依据调研整理)

在职场中，人们因为经验或信任的缘故，一般比较容易听信一方，特别是自己信赖的一方的说辞，而忘记的要全面思考、多方位考察，以至于无法对形势有正确的判断。因而作为一位领导者，应当养成从两个方面看问题的习惯：一方面既要认真听对方的说法；另一方面还要对说话者察言观色甚至在事后搜集材料来支撑自己的判断，多听多看、全面了解信息，可以有效地避免沟通误解。

(五) 反馈与回应

在双向沟通中，信息接收者在接收到来自信息发布者的信息后，需要做出相应的反馈和回应，这样不仅能鼓舞信息的传送，还能激励说话者深入沟通的意愿，否则说话者便会感到毫无乐趣，产生“跟他讲话好没意思”的印象，再次沟通就不那么容易了。

【案例 1-4(12)】相亲记

丁玲作为职场中的“白骨精”(即“白领、骨干、精英”的合称)，性格活泼开朗、人见人爱，在工作上更是顺风顺水，年纪轻轻就当上了部门经理，是家人们眼中的骄傲。然而，她的个人问题也让家里人头疼不已，二十七八岁了还没有对象。实在受不住压力，丁玲终于同意去见家人给她安排的相亲对象。

第二天，在约定地点，丁玲见到了相亲对象，是一位文质彬彬的男士。出于礼貌和习惯，丁玲发起了对话，然而这位男士却是个沉默寡言的人，无论丁玲怎么努力去发起一个话题，



也只能得到寥寥无几的几句回答，现场气氛可谓是枯燥而无趣。不一会儿，丁玲觉得自己快崩溃了，于是找个理由便告辞离开了。当走出咖啡厅时，丁玲瞬间觉得北京的空气竟是如此清新啊！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

反馈与回应会缔造良好的沟通氛围，并增强双方的互动。在沟通中，没人喜欢一动不动的“木头人”，除非在玩“一二三木头人不许动”的游戏。聆听者的反馈与回应，不仅表明了他积极参与到了沟通的流程中，同时也证明了聆听者对说话者的内容感兴趣。每个人的内心都有一顆渴望被人认可的心，当聆听者对说话者回应时，说话者能感受到对他的认可，从而能够快速建立和谐友好的氛围。除此之外，反馈与回应是沟通中聆听者所做的闭环管理，它能够让说话者确定聆听者是否明白、理解他所说的内容，从而及时做出解释，降低信息被误解的概率。

用“心”沟通，用“心”回应，用“心”联结他人，是身为领导者所必须练习的，有意识地增强沟通能力，才能够将自己的思想传达给他人，获得事业上的支持者和追随者，得偿所愿。



思考题

1. 请谈一下您对“强而不霸，弱却有心”这句话的理解。
2. 请回答沟通系统中的构成要素，适当结合您身边的故事加以展开。
3. 请回答沟通中的细节要素，适当结合您身边的故事进行阐述。



案例分析题

根据案例 1-3(10) 的内容，结合实际经历，回答以下问题：

- (1) 您在面试时，是否被问过自己有何特色或优势之处？
- (2) 当被提问时，您是如何作答的？
- (3) 如果该提问再次出现，您是否会选择以故事的形式来作答，您又会如何组织您的故事？



自我认知与沟通

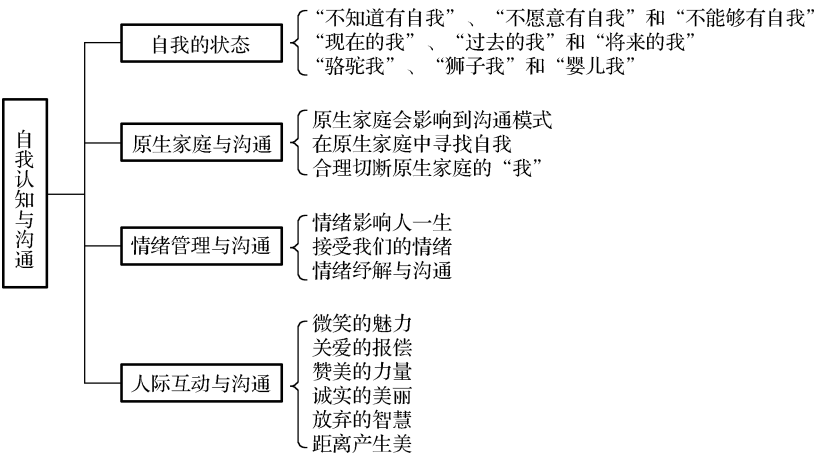
培养目标

- 1. 帮助读者在沟通中看到“我”的重要性。
- 2. 帮助读者从不同角度、以不同的方法认知自我，巧技能的基础是自我认知。
- 3. 帮助读者学会在人际互动中积累智慧，从而增进巧技能。

培养要点

- 1. 在与人沟通中看到“自我”。沟通既包括人与人之间的沟通，也包括人与自我的沟通。在沟通中，我们往往在意他人的作用，尤其是副作用，而忽视了自己在沟通中所扮演的角色。错综复杂的沟通总会不经意间游离在我们的控制之外，甚至让我们焦虑不安。而细想其中原由，很多是因为“自我”出了问题。因此，在沟通中，读者首先应该认知的便是“自我”。只有正确的自我认知，才能保证高效的人际沟通。自我认知者，巧者也。
- 2. 认知自我不是让读者一味地反思自我的不足，而是客观看待自我、接受自我，从而寻找到自我的成长路径。因此，塑造自尊、自信的自我，拥抱自身的情绪，合理纾解情绪至关重要。我们每个人都可以直面最真实的自己，接受自己，并找到恰当的方式自我成长。
- 3. 在进行合理自我认知的基础上，作为社会人，我们需要有效进行人际互动，在人群中扮演着各式各样的角色，在人际互动中智慧以待，学会赞美、学会爱，懂得距离、灵活应变，突破现有“井盖”，看到更广阔的人生，从而增强复杂职场的巧技能。

本章框架





每当谈及沟通,尤其是与上级领导的沟通,很多个体会感到焦虑不安,自我的盲目让这些人不知道如何与领导正确地沟通,只能一步步被领导的指令“牵着鼻子走”。在每一次沟通中,我们总会说“他(她)应该怎样怎样……”,却较少看到“我”在沟通中所扮演的角色。很多时候,我们在沟通时完全“忘我”。这种“忘我”并非无私奉献,而是忽略了自我在人际互动中应有的作用。沟通中常会有“当局者迷,旁观者清”。清醒的“自我认知”才是开展有效沟通的第一步。复杂职场巧技能的基础是自我认知。



第一节 自我的状态

自我状态因人而异。没有一模一样的,也没有一成不变的人。

为了探究不断变化的自我,不同的学者对自我状态进行了不同视角下的分类。包括哲学家克尔凯郭尔的“不知道有自我”、“不愿意有自我”、“不能够有自我”;根据时序分类的“现在的我”,“过去的我”、“将来的我”;以及哲学家尼采的“骆驼我”、“狮子我”和“婴儿我”。

一、“不知道有自我”、“不愿意有自我”和“不能够有自我”

有这样一个人,他觉得没有人能真正了解自己,所以在婚前与未婚妻解除了婚约。然而,当他的未婚妻与别人谈恋爱,开始新的生活时,他又表现出无限的留恋。这个人就是丹麦的哲学家克尔凯郭尔。

经过这般经历的克尔凯郭尔从生活中悟出了人生三绝望——“不知道有自我”、“不愿意有自我”和“不能够有自我”,因而成长为一位知识精英——哲学界存在主义的代表人物。

(一)“不知道有自我”

一个人在世界上努力地奋斗,却不知道自己在奋斗是为了什么。

有追求说明有欲望,有欲望则代表一个人愿意激发内在的潜能,朝着目标不断奋斗。然而,很多的“我”从小便被“格式化”了。我们所接受的教育、被灌输的价值观并不是用来引导我们建立不断成长的“自我”,而是将社会认同的“自我”通过反复强调,硬生生强加给了我们。

这个社会认同的“自我”也需要追求成功,而这个成功在逐利时代,不小心就变成了有权有势、有车有房的代名词。这个强加的“自我”也让我们根本不知道自己内心真正想追求的是什么,更不可能知道追求什么才能让自己得到内心真正的宁静与幸福。

很多人“不知道有自我”。这样的例子在现实中并不少见。计划体制下成长起来的很多人,辛辛苦苦工作了一辈子,却不知道有自我。他们在时代的浪潮中随波逐流,或“无力于有自我”或“不知道有自我”。随着改革开放,“自我”被逐步唤醒,而自我认知能力的不健全也让“自我”膨胀,“五十九岁现象”^①的出现也就不难理解了。

人的生命绝对不应该在无知中度过。庸庸碌碌的一生,被外界操纵的一生将赋予自我“无意义”。

^① 五十九岁现象:拥有一定权利地位的个体,在即将离岗时,采取不合规、不合法手段,最大限度扩大个人利益。



【案例 2-1(1)】“树大招风”的才能

2013 年年底,某单位财务科的老科长即将退休,选谁做他的接班人成了单位上下纷纷猜测的问题。

在候选人中,最具有竞争力的就是张会计和小孙了。张会计工龄长,工作认真踏实,老科长很是器重。小孙,大学毕业,能力突出,在会计师事务所工作 5 年就做到了项目经理的职位,有一定的审计经验,是集团的重点培养人才。

2014 年 3 月,老科长退休。在一次工作会议签署文件时,老科长直接请张会计以“财务科副科长”的名义签署了文件。这一签字,没有公示没有说明,张会计摇身一变,成了张科长。不久张会计被提拔的红头文件便传达了下来。

到此,“接班人疑云”似乎已经得到了答案。小孙也逐渐整理心情,调整心态,继续认真地做自己的本职工作。然而,让小孙不解的是,不公正的选拔机制已经让自己觉得备受委屈,好不容易平静下心情开始好好工作时,走马上任的张科长又开始“没事找事”。单据装订得整不整齐,盖章盖得清不清晰、每天有没有按时上下班、卫生做得好不好成了张科长检查小孙的重点。作为财务能手的小孙开始因为这些小事焦头烂额,与张科长的关系也变得越来越紧张。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

小孙的能力是他参与职场晋升的资本,但他忘了,对于张科长而言,他的能力是张科长最害怕的威胁。“怀才不遇”往往是职场上“不知道有自我”所造成的。因此,无论是职场新人,还是“江湖老手”,都要将自我放在团队、组织中,主动认知自我,做到“强而不霸,弱却有心”,避免“无知”造成不必要的麻烦。

(二)“不愿意有自我”

当一个人发现自我之后,“愿不愿意有自我”成为一个两难的选题。

“不愿意有自我”,意味着不需要自我控制,甚至可以放纵自我;而“愿意”有自我,就意味着打破了原有的“舒适区”,自我管理,自我控制,自我负责,自我成长。面对自我、接受自我,不是一件容易事。

几年前的一天,笔者担任本科生毕业论文的指导教师,约见学生小李来讨论毕业论文的选题。讨论过程中,笔者提醒小李,毕业论文选题尽量与自己现有的课程优势、学术兴趣、未来的职业取向等方面结合。小李听后显得不知所措,说道:“老师,让我回家和我妈商量一下,好吗?”无独有偶,春节刚过,笔者受人之托,给一位 1978 年出生的男士介绍女朋友,当电话打给对方后,对方的回应是:“谢谢您,这事您同我妈商量吧。”

生活中,总有那么一些人,习惯了对他人的一味听从和依赖,“懒”到将“自我”交予他人,不愿意承担一点责任。畏惧选择让这些人习惯了听之任之,逃避责任让这些人学会了埋怨他人。最终,“不愿意有自我”让这些人抱着遗憾和埋怨走过一生。

在职场上,也有这么一群人“不愿意有自我”。他们勤勤恳恳、任劳任怨,却总因不能顺利晋升而牢骚满腹。其问题就在于一味听从。

【案例 2-1(2)】只“听话”是不够的

在美国的佛罗伦萨州曾发生过这样一个故事。两个年轻人,一个叫约翰,一个叫哈里,同时进入了一家蔬菜贸易公司。三个月后,哈里很不高兴地向总经理抱怨说:“我和约翰同时进入公



司，现在，约翰的薪水增加了一倍，职位也上升到了部门主管。而我，每天勤勤恳恳工作，从未迟到早退，按时按量完成任务，可我的薪水一点没有增加，职位依然是普通职员，这是为什么？”

总经理没有马上回答哈里，对他说：“这样吧，公司现在打算预订一批土豆，你先去看一下哪里有卖的，回来我再回答你的问题。”

于是，哈里走出了办公室。半个小时后，哈里急匆匆来到总经理办公室，汇报说：“两公里外的‘集农蔬菜批发中心’有土豆卖”。

总经理问道：“一共有几家卖的？”哈里挠了挠头说：“我刚才只看到有卖的，没看到有几家，您稍等一会儿，我再去看一下！”说完又急匆匆地跑了出去。

20分钟后，哈里喘着粗气回来汇报：“总经理，一共有三家卖土豆的。”

总经理又问道：“土豆的价格是多少？三家的价格都一样吗？”哈里愣了一下，又挠了挠头说，“总经理，您再等一会儿，我再去看一下”。说完，哈里就要向外跑。这时，总经理叫住他，“你不用再去了，你去帮我约约翰叫来吧”。

三分钟后，哈里和约翰一起来到总经理办公室。总经理先对哈里说：“你在这里先休息一下。”又对约翰说：“公司打算预订一批土豆，你去看一下哪里有卖的。”

20分钟后，约翰回来了，向总经理汇报：“两公里外的‘集农蔬菜批发中心’有三家卖土豆的，其中两家都是0.90美元一斤，只有一家老头卖的是0.80美元一斤。我看了一下他们的土豆，发现老头家的最便宜，而且质量也最好，因为他是自己农园里种植的。如果我们需

要很多的话，价格还可以更优惠一些，并且他们家有货车，可以免费送货上门。我已经把那老头带来了，就在公司大门外等着，要不要让他进来具体洽谈一下？”

总经理说：“不用了，你让他先回去吧！”这时，旁边的哈里已经目瞪口呆。总经理问道：“如果你是总经理，你会给谁加薪晋职？”哈里惭愧地低下了头。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

回想一下，自己曾经是否也如同哈里一样，对于领导安排的任务一股脑扎进去，领导怎么说自己就怎么做，认为只要听领导的话就绝对没有问题。殊不知，在职场中完全的服从是远远不够的，一味的“听话”只能做一个简单的“传话筒”。工作要想出彩，需要主动走出舒适区，做一个有头脑、有智慧的人，与公司共同成长。

（三）“不能够有自我”

中国人由于深信价值之源内在于心，对于自我的解剖长远浓厚：上起孔、孟、老、庄，中经禅宗，下迄宋明理学，都是以自我的认识和控制为主要目的。

在中国的先哲们看来，自我是一个整体，整体的自我一方面通向宇宙，与天地万物为一体；另一方面则通向人间世界，成就人伦秩序。儒家以修养为核心的自我认识，往往把外在的社会规范和内在的价值之源混淆，并且过于重视人性中“高层”的一面，忽略了人性的弱点，对真正属于个体层面的“自我”的认识极为粗糙。

直到19世纪中叶时，中国人才有了个体层面的“自我”意识，如明末清初的李贽、顾炎武、颜元，清朝的龚自珍、魏源等，他们给“自我”以肯定或推崇，但这种呼声在整体主义价值观的巨大惯性中，既不能唤醒民众，也不能唤醒国家。此后民族存亡之际，历史的脚步再次选择了国家集体主义。





计划经济极端时期,个人仿佛是国家机器上的一个“螺丝钉”,被镶嵌在“单位”和“人民公社”之中,“不能够有自我”,农民养鸡还被视为“资本主义尾巴”而遭抵制,这些都是计划经济时代的弊病。

【案例2-1(3)】李经纬的悲情

2002年1月9日,健力宝的李经纬与三水区市长冷冷地相向而坐。自1998年以来,他们的关系已经因健力宝产权的分歧而势同水火。2001年7月,市政府为健力宝召开了转制工作联席会议,市委、市政府领导全数到齐,与会的官员依次表态,结果90%的人主张卖掉健力宝,并且不能卖给李经纬团队。

在一开始,新加坡第一食品公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键性的联席会议后的第三个月,李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴席上,一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬,市长开宗明义地说,政府已经选中魏先生的公司来购买健力宝。李经纬闻言,如惊雷轰顶,愤懑之情可以想见。第二天,在内部的工作餐上,他突然失去控制地说出了粗话:“市里要卖股,我一点都不知道,就只通知我一起吃个饭。”更让他不堪的是,政府拒绝以4.5亿元的价格将健力宝卖给他的团队,却接受了新加坡人3.8亿元的开价,而在草签的协议中,号称“中国第一饮料品牌”的健力宝商标的评估价值居然为零。

李经纬无法理解为什么政府宁可把企业卖给素不相识的外国公司,也不卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策动下,国内媒体闻风而动,一时间“健力宝被无情贱卖”、“中国第一民族品牌旗帜被砍”等舆论铺天盖地,其间夹杂的激动情绪显然让三水区政府难以招架,而健力宝则一方面对外宣称,愿以4.5亿元的价格“赎身”健力宝。李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势,把本来就缺少公关应对能力的三水区政府逼到了一个万分尴尬的墙角。新加坡方案很快就流产了,而三水区政府也找不到合适的“国内买家”。就这样,市长与李经纬再次开会对话。在社会舆论上颇占上风的李经纬以指责的口吻问市长:“为什么完全抛开健力宝创业团队,一意要将健力宝对外出售,为什么不让我们买回来?!”市长当即表态:“要买可以,我给你们一个星期的时间。”

眼看着峰回路转,谁也没有想到就在这一周里,冒出来一个浙江国际投资信托公司。三水区政府向浙江国投转让健力宝75%的股份,作价3.38亿元。

(资料来源:吴晓波.激荡三十年.北京:中信出版社,2014)

直到今天,一些有待改变的机制、一些与自我背道而驰的价值观教育让很多人“不能有自我”。不少公职人员、国有企业的从业者、强势领导之下的职员,即使努力保持自我,努力做一个真诚的人,最后却发现,外部环境让他们“不能”有自我。这时,作为个体的职场人常常不知道工作的价值和生活的意义,更无所谓自我激励与价值实现。

作为良性运转的组织,具有巧技能的管理者要主动将部门与员工诉求进行合理融合,为员工提供适当的成长环境和公共服务,从而激发员工自我成长的潜力,在个体自我实现的过程中达到组织目标。

二、“现在的我”、“过去的我”和“将来的我”

课堂上教师为调节氛围,问:“大学里谁最有学问?”学生的答案很多,有回答“校长”的,



有回答“院士”的，有回答“教授”的……在五花八门的答案中，教师给出了自己的答案——学校大门口的门卫。因为他每天都在问哲学的问题——“你是谁”、“你从哪里来”、“你到哪里去”。

纵观时间轴，我们可以把人群大体分为三类，如图 2-1(1) 所示。

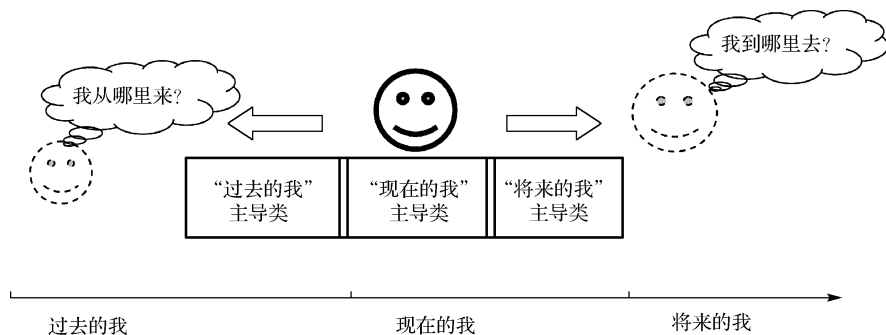


图 2-1(1) 时间轴上的“我”

(一)“过去的我”

人生是一个过程，我们没有办法选择重新再来，客观地看待“过去的我”，做好点滴总结和合理切断，为“现在的我”和“未来的我”增加经验和自信，不失为一种聪明的选择。

中国有句老话，叫“三岁看大，七岁看老”。无论是三岁还是七岁，我们都存在于原生家庭之中。因此，“过去的我”与原生家庭有密切的联系。作为一个人最初生活和成长的环境，原生家庭对于自我及沟通模式等方面无不发挥着举足轻重的作用。

每个从原生家庭出来的人都是幸运的，也是异常脆弱的。现实生活中，我们常常看到这样一些人，他们会以自己的出身来确定自己未来的生活前景；他们经常会因自己角色的卑微，而用可怜的声音与世界对话；他们总是因暂时的生活窘迫而放弃了自己的梦想；他们总是因其貌不扬被人歧视，低下了充满智慧的头颅。

不要用卑微的姿态面对世界。首先，一个人只要知道自己要去哪里，全世界都会给他让路。因此，接受过去，感恩过去，但不要被过去所束缚。原生家庭影响“自我”，但不决定“自我”。面对未来，我们要学会自我肯定，做好充足的准备，在不断的自我学习过程中重塑自我、超越自我。

其次，学会不伤害自己，与自己和解。有时候我们会莫名生气，有时候我们会过分敏感，有时候我们会不免伤怀。我们就像个孩子，无法控制自己的情绪、思维，感觉全世界都在与自己作对。若安静下来，看看住在我们内心的那个受伤的小孩，给予他理解和关爱，治愈自我。

接下来，我们要学会合理切断“过去”。感恩原生家庭，因为我们每个人最初都依附于原生家庭才得以成长，合理切断原生家庭，巧者与凡人的差别就在于是否能够扬长避短。合理切断与原生家庭的联系，从原生家庭中接管自我，学会对自己的今天负责。

作为不断成长的职场人，我们要学会理性认知“过去的我”。这种认知不是对过去完全的否定，也不是完全承接。扬长避短、点滴总结、合理切断才是面对“过去的我”的正确态度和做法。



(二)“现在的我”

“现在的我”看似简单，可要回答起来，还真不那么容易。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。每个个体都是来自过去，走向未来，活在当下的。人是一个时序上的整体，过去的经历和未来的憧憬都会对“现在的我”产生影响。至于影响的大小，因人而异。“现在的我”分为三种主导类型，分别为“过去的我”主导类、“将来的我”主导类、“现在的我”主导类。

1. “过去的我”主导类

总有这样一些人，他们活在过去。

如果把人的记忆比成硬盘，他们的“硬盘”从未格式化过。这些人保留了过去的经验和美好经历的同时，也忘记删除痛苦的过往，以至于新的生活、工作资讯没有“存储空间”。

在这群人里，一些人放不下的是过去的成功，一些人放不下的是过去的伤痛。笔者曾指导过一个在职研究生，无论是课程上的自我介绍、课程作业，还是论文撰写，主线只有一个，就是他毕业于某某著名的中学和某某著名的大学，以及当时的辉煌成就。至于说他现在干什么、为什么干、怎么干，却都一概不知。有些企业家或有成功经历的人越来越放不下过去成功的包袱，经常把过去打江山的故事挂在嘴边。还有一些人，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。多少人因为初次婚姻的不幸福，而对婚姻失去了信心。

这些人，现在即是过去，走不出过去便只能在现在不断回忆、感慨。职场上，“歌功颂德”活在过去的人大有人在，抱怨着过去做出了怎样的成绩，付出了多少心血，却没有得到领导的关注、职位的晋升。他们需要从过去回到现在。

他们忘记了：现在才是最重要的。

2. “将来的我”主导类

与“过去的我”主导类相反，有这样一群人，怀揣着“我要……”的梦想，“飘飘然”度日。

“我将来会成为伟人，怎么能干现在干的这种小事情呢？”

“我的理想是当总裁，现在做的普通职员的工作我干不了。”

“凭我的能力，以后一定能在公司出人头地，现在的领导应该对我态度好点。”

他们的内心被自己幻想着的未来的“海市蜃楼”所占据。这种“将来的我”主导类的人，不单单是个体对自我认知存在偏差，其原生家庭以及过往经历也在其中扮演着重要的角色。

有这样一位父亲，在儿子毕业季时托人帮儿子找工作。当受托者问道，想找什么样的工作时，这位父亲毫不犹豫地说：“要求不高，只要让儿子坐办公室就行。”这种停留在原生家庭认知上的“将来的我”，势必会影响其对“现在的我”的判断和最直接的工作选择。

梦想如果没有脚踏实地的践行，就会变成幻想。职场上的“将来的我”不应该只是幻想或是海市蜃楼。作为个体，职场人要有梦想（“将来的我”），要总结和合理切断过去（“过去的我”），更要了解自我（“现在的我”），明白梦想与“现在的我”之间的差距，并设立切实可行的短期目标，一步步走向成功。

3. “现在的我”主导类

一个人要有历史感，也要有梦想，但不可否认的是，我们每个人都生活在当下。认识并接纳“现在的我”是一个人负责任的表现。

当我们若干年后回想起现在，我们不至于懊恼为什么“现在”没有做得更好，不至于因为



没有更好地把握“现在”而常常后悔。古希腊学者库里希坡斯曾说过这样一句话：过去与未来并不是“存在”的东西，而是“存在过”和“可能存在”的东西；唯一“存在”的，是现在。现在的生活是由三年前决定的，而三年后的生活是由现在决定的。

“钱多、事少、离家近”是多少初入职场的新人梦寐以求的状态？想象着未来更高的职位、更多的权利，却忘记了当下踏实做事、点滴积累的人又有多少？“不扫一屋，又何以扫天下？”忘记了“现在的我”等于放弃了成长的可能性。

职场中人，要清楚地认知自我，了解当下的自己。活在当下、踏实做事，在自我成长过程中，一点一滴地建立起与他人和组织的信任。

（三）“将来的我”

辩证地来看，一方面“将来的我”与“现在的我”和“过去的我”密切相关。例如，一个新入职员工为下一个小时做准备，公司的总经理为未来3~5年做准备，伟大的企业领袖预见未来10~20年。另一方面，“将来的我”又对“现在的我”和“过去的我”产生重要的影响。例如，大学生一旦确立了考研的目标，学习的动机和时间安排都将服务于这一目标。但凡成功的人，大都有一个远大而清晰的“将来的我”。

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的追踪调查：27%的人，没有目标；60%的人，目标模糊；10%的人，有清晰但比较短期的目标；3%的人，有清晰但长期的目标。25年后，3%的人，不曾更改过目标，后来都成了社会各界的顶尖成功人士；10%的人，大都生活在中上层，成为各行业不可缺的专业人士；60%的人，大都生活在中下层，毫无建树；27%的人，生活在最底层，常常失业。

成功的人，他们既有伟大的梦想，更有合理的目标，且脚踏实地不断践行。大成功是由小成功累积起来的，每一个成功的人都是在达成无数的小目标之后才实现他们伟大的梦想。

【案例2-1(4)】你必须要有目标

有一对年轻的夫妇，他们有两个孩子，一个叫莎拉，一个叫迈克尔。当莎拉6岁，迈克尔4岁的时候，父母决定为他们养一只小狗，并请驯兽师来训练它。

在第一次训练开始之后，驯兽师问：“小狗的目标是什么？”夫妻俩面面相觑，一脸迷惑地嘟囔着说：“一只小狗还有什么目标？”他们实在想不出，作为一只狗，还能有什么另外的目标？

驯兽师极为严肃地摇了摇头说：“每只小狗都得有一个目标，否则我们根本没法训练它。你们是想训练它守门，还是和孩子们一道玩耍，或者只是作为你们的宠物？我必须知道这些，这就是它的目标。”

驯兽师的这一课让他们明白了该如何教育自己的孩子——为他们树立目标。

最终，小莎拉成了一家电台的主播，而迈克尔则成了纽约第108任市长——迈克尔·布隆伯格。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

人生是一次远航，唯有那些目标明确的人，才能到达他们期望的地方。没有目标的人，会做的只是盲目地跟从——他们到达了，却不会有任何收获——因为他们不知道到达那里意味着什么。

我们要学会建立清晰的“将来的我”，理性拆分实现“将来的我”的合理路径，从短期目标



到中期目标，再到长期目标，一步步走向属于“自我”的成功。

领导力权威之一沃伦·本尼斯在论述“如何成为领导者”时，给出了以下行之有效的操作建议：

- (1) 认识你想要什么、你的现有能力，两者之间的差距；
- (2) 认识什么给予你动力，什么给予你满足，两者之间的差距；
- (3) 认识你的价值观和优先关心的事情，你的组织的价值观和优先关心的事情，两者之间的差距；
- (4) 认识到前面三个差距之后，你是否能够而且愿意来克服这些差距。

每年年底时，写出明年想要达成的全部目标，然后选四个最重要、最想要，也具有可行性的目标，并从中选一个为核心目标，其余三个再排出优先顺序，定出具体的完成期限。在列出目标之后，制订一个详细的计划，把计划依照优先顺序排列好，这样会使目标达成的概率大幅度地提升，这是每个具有巧技能的人所做的事情。

三、“骆驼我”、“狮子我”和“婴儿我”

每个人都渴望早日成功，而年轻时的尼采是幸运的。1869年2月，年仅25岁的尼采被聘为瑞士巴塞尔大学古典语言学教授。教授十年，就没了新鲜感。1879年，尼采辞去了巴塞尔大学的教职，开始了十年的漫游生涯。而这十年，恰恰是尼采创作的黄金时期，成就了他哲学家的梦。

这其中还有一段玩味的“师生恋”。辞职后的尼采无所事事，在梅森葆夫人和另一位朋友雷埃的邀请下到罗马旅行。在那里，两位朋友把一位富有魅力、极其聪慧的俄国少女莎乐美介绍给他，做他的学生。尼采深深地坠入情网，莎乐美也被尼采的独特个性所吸引。两人结伴到卢塞恩旅行，沿途尼采向莎乐美娓娓叙述往事，回忆童年，讲授哲学。但是，羞怯的性格使他不敢向莎乐美吐露真情，于是他恳请雷埃替他求婚，殊不知雷埃自己也爱上了莎乐美。莎乐美面对这两位追求者的求爱，最后却都没有允诺。

哲学家在行动方面未必擅长，但他们一定是思想的强者，给人们以启迪。尼采在《查拉图斯特拉如是说》中，以骆驼、狮子、婴儿三种生物来比喻人类精神的变化。精神会由骆驼变成狮子，再由狮子变成婴儿^①。骆驼代表的是背负着传统道德的束缚，狮子则象征着勇于破坏传统规范的精神，最后的婴儿则是代表破坏后创造新价值的力量。

(一)“骆驼我”

“骆驼我”，学会生存。

骆驼是沙漠之舟，在戈壁沙漠的恶劣环境下，能吃苦耐劳、艰难跋涉，这样才可以到达胜利的彼岸。所以尼采就把骆驼比喻为强者人生的第一台阶。因为要想成为一个强者，就必须经历一些坎坷，必须经历一些困苦，以磨炼心志和体魄，这样再遇到挫折时才不会气馁脆弱。正所谓：天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。

对于职场新人，要学会在现有规则下先进行融入，这是职场新人生存的第一步。与此同

^① [德]尼采. 查拉图斯特拉如是说. 杨恒达译. 南京：译林出版社，2013.





时，无论是职场新人，还是身居要位者，做事的能力都是最基本的能力。这是获得职场成功的基础。

勤恳是职场人敬业的表现，但只埋头做事，不抬头看路，自我仍然是迷失的，成长更会变成无稽之谈。因此，当我们成长到一定阶段时，像“骆驼我”一样只会一味地吃苦耐劳是不够的。职场人要在做事的同时找到自己的目标，并在实现目标的过程中与组织和组织中的成员共同成长。因此，人与人、人与组织关系的建立需要“骆驼我”不断摸索，不断学习。

（二）“狮子我”

“狮子我”，学会成长。

狮子之所以可以雄踞一方，就是因为它是一种具有坚毅品质、冒险精神、渴望成长的群居动物。“狮子我”从不畏惧失败，持之以恒的坚毅品质让他们成为众多行业的佼佼者。马尔科姆·格拉德维尔曾在他的书中提到，“只要肯花一万个小时练习，就可以在任何领域内成为大师”。人是这样，组织也是这样。纵观中国企业史，没有一个企业的成长史是一帆风顺的。史玉柱失意过，褚时健落马过，即使是马云、冯仑、俞敏洪，也都受到过分家或是产业低谷的打击，而他们的不凡是因为他们的坚持。

除了坚毅的品质，敢于冒险的精神也会让“狮子我”与众不同。“骆驼我”终生行走在沙漠中，除了吃苦便是平淡无奇，而“狮子我”恰恰不同。他们敢闯敢干，这让柳传志创建了联想，李书福生产出属于中国人自己的汽车。

并不是只有坚持和冒险就能成功。不会学习会让冒险家成为莽夫，不渴望成长，坚持就等于原地踏步。

众所周知，由于家庭贫困，李嘉诚初中就被迫失学了。但是，他一直铭记，如果没有知识，没有学问，他将来就不可能在社会上立足。因此，李嘉诚白天当推销员，晚上上夜校，他到废品收购站去买别人废弃的旧教材，用旧报纸练字，利用各种方式疯狂地学习知识。直至今日，李嘉诚仍然坚持学习。当别人向他请教如何决策时，他说：“你自己应该知识面广，同时一定要虚心，多听专家的意见。自己作为一家公司的最后决策者，一定要对行业有相当深的了解，不然的话，你的判断力一定会出错。”

对于很多组织而言，“狮子我”似乎意味着“唯我独大”。这种“唯我独大”可能会让组织割裂，利益受损。其实，这只能说明组织成长空间有限。一个良性的组织一定具有不断完善的服务和规章制度，这些服务与制度会主动激发组织中“狮子我”的活力，接受赋能，从而不断拓展组织的发展空间，促进自我与组织共同成长。

无论是组织中的“狮子我”，还是接纳“狮子我”的组织，都要学会试错、敢于试错、勇于承担。尝试是成长的第一步，也是抵抗自身脆弱性的有利机会。

（三）“婴儿我”

“婴儿我”，释放自我。

随着“狮子我”的逐渐发展，人的精神进入了第三个阶段——“婴儿我”。“婴儿”代表新生力量，是新的开始。

婴儿是天真的，没有伪装，没有欺骗，没有恶意，始终保持着纯净的人性源头。婴儿是无知的，因为无知才会产生出无限的求知欲望，才会去好奇地接受新鲜事物，才会不断地去



看、去问、去想、去学，以增加自己的知识和能力。婴儿是人生的起点，总以难以置信的速度在茁壮成长，因而也代表着成长。婴儿对“我是谁”的回答是“我就是原来的我，真实的我，无须面具的我”，是对自己过去的一种肯定。

只有当人成长到一定阶段，有了对人生更多的洞见时，职场人才能走向“婴儿我”，从而在了解人生真谛的基础上，追求真我，自由释放。“婴儿我”其实是超我的另一种诠释。我们生而为人，无论是在职场上，还是在生活中，都要学会踏实勤奋，成为“骆驼”；学会敢闯敢干，成为“狮子”；当我们拥有了不断积淀的阅历，在书本和行走中不断开拓我们的视野，我们就开始追求本真的自己，成为“婴儿”。



第二节 原生家庭与沟通

一、原生家庭影响沟通模式

【案例 2-2(1)】原生家庭塑造了最初的“我”

现在越来越看清楚“性格决定命运”，性格这东西是深入于骨髓的，性格的养成和学校教育没有多大关系，大多决定于家庭背景和成长环境。

我在商业银行人力资源部上班。去年，我们这里招了大概 60 名实习生，由我负责管理。印象最深的是去年三月份他们第一次来银行报到。

因为第一天报到，我们准备了一间办公室。在等待过程中，同事跟我说：“我告诉你，我知道哪些孩子来得早，哪些孩子进来会和我们打招呼，哪些孩子会和我们聊几句，哪些孩子会进来给我们倒水。”打赌的结果是中午请他吃必胜客。

说着，他数出了一大堆简历说：“这些孩子来得会相对早点。”然后把这部分简历交给了我。当结果揭晓时，最早来的十几个孩子都在他给我的简历里面。随后陆陆续续来的一些孩子，有的进来紧张得一句话都不多说，有的笑嘻嘻地和我们聊几句，有的会很自然地给我们倒水。其结果与我同事预测的只差两个。

后来，他传授了我绝招。其实很简单：看简历资料的户籍所在地，和父母工作单位即可。

来得很早的孩子大多是农村的孩子。因为他们很重视这份实习工作，得到工作后，他们自然会打电话给家里，家里父母能给予的指导无非是早点报到，好好珍惜。因此，来的最早的自然是这些孩子。但由于他们都很紧张，和我们几乎无交流。

进来和我们打招呼，并且还有倒水的那几个孩子无一例外，父母都是在党政机关工作。

进来大大咧咧，还开几句玩笑的几个孩子，家里都是经商的。他们受到父母身上那种灵活态度的熏染，自己身上也便有了商人的影子。

还有那么两三个孩子，感觉挺冷傲，相对自信，对我们是属于那种不卑不亢的，这几个无一例外地属于大城市知识分子家庭的孩子。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

原生家庭是一个人一生中与他人接触最早，维持最久，也是最错综复杂的社会生活单



位。个体将来的沟通模式如何，在一定程度上能够在原生家庭中找到初始的影子。一个人自出生后，一方面在物质上靠原生家庭维持生命的成长，另一方面在精神上靠原生家庭帮助心理发展，原生家庭的社会化功能教导儿童学习生存及生活技能，也提供给个人情绪上的支持 and 安全感。因此，原生家庭是子女社会化的初始单元，也是自我认知的重要组成部分。

二、在原生家庭中寻找自我

或许很多人都想过这个问题：我为什么是这个样子？某些困扰自己很久的“问题”，也许正是自己对父母的忠诚之爱。在18岁之前，父母的婚姻状况，与自己相处的情况，家庭的规条，兄弟姐妹的关系等，很多因素都对自己有或明或暗的影响。今天我们身上的大部分东西——生活习惯、性格特点、价值观、思想信念等——基本都来自原生家庭。

在自我认知阶段，梳理原生家庭是很重要的一个步骤。家庭图[如图2-2(1)所示]是一个很好的工具，它可以清晰地呈现个体与家庭之间的关系，让人一目了然地看清家庭如何塑造人。

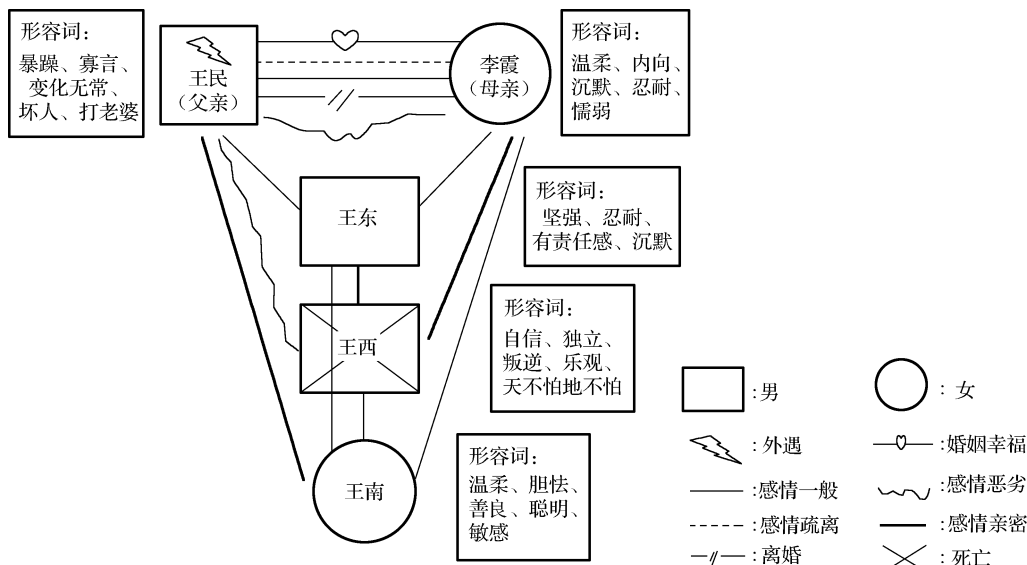


图 2-2(1) 王东的家庭图

但我们需要注意的是，家庭图中包含的内容是个体离家之前的。当个体脱离原生家庭，组建核心家庭后，原生家庭对其的影响已经没有那么大了。

接下来，认真思考并回答以下问题^①。

1. 情感关系的影响

(1)在你18岁之前，你的父母婚姻状况是怎样的？恩爱？普通？恶劣？三角关系？分居？离异？他们的关系对你有什么影响吗？当时有什么让你的记忆深刻的事情吗？那事情对你的影响是什么？

① 肖雪萍. 成长, 长成自己. 北京: 九州出版社, 2014.



(2)你猜父母亲认为自己是怎样的人？他们眼中的对方呢？

(3)父母的婚姻是怎样开始的？有一些什么样的故事？

(4)父母之间怎么表达爱情？是什么因素主要在维系着他们的关系？

(5)如果他们有了矛盾，通常是怎样解决的？吵架？沟通？冷战？出走？压抑？逃避？假装没有事？父母解决矛盾的方式，对今天的你有什么影响？

(6)如果他们又吵架，通常是怎样开始的？然后又会怎样和好？

(7)当他们吵架时，你在哪里？当时你的感受是什么？你会想什么？你现在怎么看待父母的吵架？

(8)你印象最深的一次争吵是怎样的？当时你几岁？你做了些什么？

(9)你用什么样的形容词来形容童年时期父母的婚姻和当时你们家庭的氛围？这些对今天的你是什么样的影响？

(10)如果父母是离异的，那么父母在离异时的关系表现是怎样的？他们的表现对当时的你有什么影响？你现在怎么看待当时发生的事，以及怎么看待父母离异的事？

(11)现在回想起来，你觉得父母的婚姻模式，对如今你的婚恋关系有什么样的影响？

(12)你的哪一个恋人或哪一段恋爱关系，让你觉得与父母的婚姻模式有些许相似？这让你想到什么？

(13)当你在不同的年龄段：5岁、8岁、12岁、18岁，你与父母的关系分别是怎样的？你在不同阶段与父母的关系状态，与你今天的生活有什么关联吗？

(14)在你18岁之前，当你某事做得好，父母的表现是什么？当你犯错了，他们又会如何表现？现在呢？情况有没有什么不同？

(15)在你18岁之前，父母用什么方式让你听话照做？你现在怎么看待他们的方式？

(16)如果你有兄弟姐妹，你认为父母与谁的关系更亲近？回想几个与此相关的故事细节，然后再问问自己：这对现在的你有什么样的影响？

(17)你的家里有什么秘密或者不可提及的禁忌吗？这对你的家庭有什么影响？对现在的你有什么影响？

(18)你的家里有重要的人患重病或死亡吗？当时其他家庭成员都是怎样表现的？这对现在的你有什么影响吗？

(19)你的家里曾经遭遇大的灾难或变故吗？当时家庭成员都做了什么？对现在的你有什么影响吗？

(20)回答完这些问题，你的感受如何？让你想到了自己的什么？

2. 人格、价值观等方面的影响

(1)请用五个以上形容词，形容父母给你的印象(性格、习惯、情绪表现、人际交往等)，然后问问自己：父母的这些特点，对你的影响是什么？你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又是哪些？

(2)如果他们不是你的父母，而是一对普通的夫妻，你认为他们是怎样的人？你怎么看待你对父母的看法？

(3)你的原生家庭里有什么样或明或暗的规矩？这些规矩对现在的你有什么影响吗？你决定要延续到你的核心家庭的规矩有哪些？而哪些规矩是你决定要丢弃的？



(4) 父母期望你成为什么样的人？他们的期望与你对自己的期望，有没有不同？你们是怎样解决这些不同的？

(5) 你认为父母亲谁对你影响更深？主要在哪些方面？你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又有哪些？

(6) 父母亲有什么样的口头禅，或者他们常说的一句话是什么？你认为这个口头禅意味着父母是怎样的？这口头禅对你有影响吗？有影响的话，是什么？

(7) 分别写出父母的优点和缺点，尽量多写。

(8) 父母的优点和缺点，你身上有吗？是怎样体现的？你怎么看待这些优点和缺点？这些优点和缺点对你的影响是什么？你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又有哪些？

(9) 你觉得父母的职业和他们的性格特点，价值观等是否有什么样的联系？

(10) 父母亲怎么使用金钱？两个人的消费方式有不同吗？他们的金钱观对你有什么样的影响？你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又有哪些？

(11) 父母亲最关心或最感兴趣的事是什么？他们的关注点对你有影响吗？

(12) 当父母亲发现自己犯错了，他会是什么表现？当父母亲发现你犯错了，他又是什么表现？你现在怎么看待这个部分？如果这个部分对你有影响，那么你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又有哪些？

(13) 父母认为做人应该要如何？他们的观点对你有什么样的影响？你决定继续受到影响的部分是什么？决定不再受到影响的部分又有哪些？

(14) 父母的职业和原生家庭的经济状况，与今天你的职业、经济状况、教育背景等现状，是什么样的关联？你怎么看待这之间的关联？你对这关联的看法，反映了你怎样的内心活思想？

(15) 让你印象深刻，父母常提及你小时候的故事是什么？仔细回想，你为什么对那个故事那么印象深刻，那个故事对你的意义是什么？或者那故事对你今天的影响是什么？

(16) 思考父母的成长环境，即爷爷奶奶和外公外婆的家庭，以及父母所生活的年代，受教育的情况，这些因素分别会带给他们什么样的影响？综合这些因素来看，你认为父母亲为什么是他们今天的样子？他们对你的教养方式与他们的原生家庭有什么样的关系？

(17) 回答完上述所有问题之后，你现在如何看待你的父母？如何看待父母教养你的方式？如何看待你与父母之间发生的一些事情？

3. 如果你不是在父母身边长大

(1) 抚养人与你的关系是什么？是什么原因让你去到他们的家生活？

(2) 当你去抚养人家时，你几岁？抚养人当时的年龄和家庭状况？当你第一天去他们家时，有什么样的故事，以及你当时的感受和想法？

(3) 抚养人与你的父母有什么样的异同？你与抚养人的关系如何？你们之间发生过哪些让你记忆深刻的故事？

(4) 试试看把上两组问题中的“父母”换成“抚养人”来回答。

回答完以上这些问题，对自己有了更深的认识。同时，也可能会换一个视角——成人的视角——去重新看待父母。我们不能强加给父母“完美父母”的形象和标准，父母也是普通

人，以他们的原生家庭和当时的背景，差不多已经做到了最好的状态，我们无须苛责^①。

找一个合适的时间与父母交流一下自己早想说的话，或者通过写信的方式进行交流。至于信给父母看还是烧掉，这些都不重要，最重要的是，自己可以有机会把心里话说出来。在学会理解和释怀后，我们就要合理切断原生家庭的“我”，开始迎接新的生活。

三、合理切断原生家庭的“我”

原生家庭是孕育个人状态的起点。从对事物的认知到行为表现，再到价值观的形成，原生家庭扮演着重要的角色。它赋予了我们很多正确的认知、价值观、行为方式，同时也强加给我们很多错误的认知、价值观、行为方式。

终有一天，我们会脱离原生家庭，步入社会。在自我认知的过程中，我们反视自己。但这种反视并非否定，也不是追责，而是以“独立的我”出现，适时改变，自我成长。因此，合理切断原生家庭的“我”是自我认知回溯原生家庭的目标。巧者能够很好地做到这一点。

【案例 2-2(2)】做自己，别为他人活着

兰迪·科米萨是硅谷一位著名的风险投资者和卢卡斯电艺的前任 CEO，他是一个很好的强迫自己质疑自己所建设的生活的例子。他用难题拷问自己，并且勇敢地寻找答案。

在 20 世纪 90 年代中期，兰迪的事业出现了一个转折点。这时，他刚刚结束了卢卡斯电艺 CEO 的任期，接着成为了卢卡斯电艺的对手公司水晶动力的 CEO。但是他觉得难以置信地失落，对他正做的这份工作十分不满意。他努力地想要改变自己的生活轨迹，于是他开始定期练习冥想，并且开始勇敢质疑自己的生活，看这份生活是否真是自己所梦寐以求的。经过一段时间的内省后，他意识到，自己根本是过着与自己的价值观和梦想相悖的生活——他过的不过是其父想要其过的日子罢了。

兰迪的父亲是一名习惯了残酷竞争的销售员。他视物质财富高于一切，而且喜欢不断地投资。小时候，兰迪就从父亲那里学到，唯一衡量成功与否的标准就是能赚多少钱，能取得多高的地位。就如兰迪所说：“从孩童时期起，对金钱的不安全感已经深深地植入我心里。”

经过内省之后，兰迪意识到，他必须把从父亲那里继承来的金钱梦想从自己心里清除出去。他需要重新设立目标、寻找自己真正的愿望是什么。他说：“我现在是在快车道上行驶，但这条车道并不适合我。我真正的满足感与父亲及社会对‘成功’的标准发生了激烈的冲突。现在，我应该从所谓‘成功’的天梯上下来，去走自己的路，尽管我要走的是一条漫长的曲径。”

得出了上述结论后，兰迪摆脱了父亲灌输给他的愿景，开始重设自己的生命。渐渐地，兰迪的自我意识出现了，他开始追求更加符合自己内心意愿和价值观的生活。最终他选择了做风险投资人，给那些他认可的公司老板提供帮助。他用钱帮衬他们的生意，同样重要的是，他也帮助他们做了他们自己真正想做的事情。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

① 肖雪萍. 成长，长成自己. 北京：九州出版社，2014.



第三节 情绪管理与沟通

一、情绪影响人一生

情绪是什么？《菲雷蒂埃词典》将其解释为：一种使身体或精神兴奋的非常态变动，影响人的性情或仪态。体温开始上升，心跳越发加快，变得激动不安。当人在经历某些剧烈冲击后，便会感觉到整个身体都激动起来。查尔斯·达尔文在1872年提出了“Big Six”，将情绪分为了六种：喜悦、惊讶、悲伤、恐惧、厌恶、愤怒。看似小小的情绪，却拥有着无限的能量。

【案例2-3(1)】生活永远有两个选择

杰里是一个永远充满快乐的人，他不仅自己生性乐观，并且善于激励别人。他有一套独特的人生哲学，他坚信：任何时候人都有两种选择，那么你应该去选择积极的那一种。

一次，杰里遭人抢劫，腹部被三颗子弹击中，他住进了医院，很多人都为他担心，可是不久他便痊愈了。同事们关切地问他：“中弹的时候，你想些什么呢？”杰里拍了拍同事的肩膀，哈哈一笑：“在那一瞬间，我想到我有两个选择，一个是选择生，一个是选择死，而我选择了生，所以我认定我去的那家医院，是全国最好的，那里的医疗技术更是一流的。”杰里喝了点水继续说：“可是，他们在手术时，好像是把我看成是一个垂死的人。我向医生们做了个鬼脸，使劲地喊了起来‘啊，我过敏呀！’当他们问我对我什么过敏时，我说，‘我对子弹过敏！还对冷漠过敏’！医生们都大笑起来，我的手术顺利地做完了。”

一天，一个朋友问杰里：“我不明白，你怎么可能一直都保持积极乐观呢？你是怎样做的呢？”杰里笑着回答说：“每天早晨醒来，我就对自己说，杰里，今天你有两个选择——你可以选择一个好心情，也可以选择一个坏心情，而我选择了好心情；每当有坏事发生的时候，我可以选择受害者的角色，也可以选择主宰者的角色，而我选择了后者；每当有人向我抱怨时，我可以消极地听取抱怨，也可以给他们指出解除烦恼的方法，而我总是选择主动帮助别人，向他们提出好的建议。生活永远是由两个选择构成的，你要永远选择好的那一个。”

（资料来源：威廉·贝纳德. 哈佛家训. 北京：中国妇女出版社，2006）

不同的人看待事物的方式不同。怀揣着悲伤看世界，自己就会变成一个可怜的人，而怀揣着乐观看世界，自己就会变得幸福、快乐。这就是人生，角度不同，人生也在灰暗与绚烂中转变。角度不同，与人沟通时的情绪也会受到影响，进而影响沟通效率。

二、接受我们的情绪

在我们的身体里，除了住着我们的思想和情感，还住着所有我们知道的和不知道的情绪和感觉。有些情绪让我们欢喜，时常想拥抱它，常常去寻找它。有些情绪我们闪躲，刻意去回避它，尽量去无视它。我们下意识去区分，哪些情绪是好的，哪些情绪是坏的，就像稚嫩的孩子，将人简单分为好人与坏人一样。我们努力去寻找所谓“好”的情绪，却发现自己不是真正的快乐；我们刻意去回避“坏”的情绪，却发现自己越来越容易被伤害。



其实,情绪无所谓好坏。它就像住在自己身体里的小孩,有喜有怒有哀有乐。情绪是爱自己的,它无时无刻提醒着自己,要注意自己的感受。正是因为有了情绪,人们才能有机会了解自己,知道自己的真实感受和选择倾向。当自己愿意张开双臂迎接这些情绪,让它们在自己的身体里停留,它们就会被唤醒。那么当自己参与生活时,它们就能敏感地查探到自己的一切,并温柔地提醒关于自己的一切。

喜悦的情绪,表明自己欢迎某个东西;生气的情绪,意味着自己不喜欢被对待的方式。任何一种情绪都在告诉关于自己的需要、渴望、期待和希冀,也在告诉自己是什么样的人,还包括自己想要什么样的生活,要和谁在一起,要去往哪里。

有了情绪和感觉,个人才能拨开来自外界的迷雾,真正了解自己,知道自己喜欢什么,不喜欢什么,热爱什么,厌恶什么。也只有知道了这些,个人才能知道自己是谁,坚定地选择自己想要的;看到自己的价值,从而勇敢地接纳自己的独特性。

在心理学和灵修的领域,水常常被认为是情绪的化身,情绪来了,只要看着它,纾解它即可。而当我们可以去评价它是“正面”或是“负面”时,我们是在阻滞它,让它变成负担。待自己能够轻易地感受到情绪和感觉,就真的可以做到跟着感觉走,也能真切地理解到,该怎样用“追随内心的声音”的方式,勇敢地、自由自我地生活。

三、情绪纾解与沟通

情绪是我们身体里的小孩,他提醒着我们自己的感受,让我们更加了解自己,重视自己,帮助我们找回原本的自己。在我们学会拥抱自己的情绪,与自己内心的小孩和解的同时,我们要学会纾解情绪,更好地与他人沟通。

【案例2-3(2)】有情绪就跑三圈

在西藏,有一个叫艾迪巴的人,每次和人起争执的时候,就以很快的速度跑回家去,绕着自己的房子和土地跑三圈,然后坐在田地边喘气。艾迪巴工作非常勤劳努力,他的房子越来越大,土地也越来越广,但只要与人争论生气,他还是会绕着房子和土地跑三圈。所有认识他的人,心里都在疑惑他为何要这样做。但是不管怎么问他,艾迪巴都不愿意说明。

直到有一天,艾迪巴很老了,他的房子和土地已经很广大,他拄着拐杖艰难地绕着土地转,好不容易走了三圈,太阳都下山了,艾迪巴独自坐在田地边喘气,他的孙子在身边恳求他:“阿公,你已经年纪那么大了,这附近也没有人的土地比你更广大,您不能再像从前,一生气就绕着土地跑啊!您可不可以告诉我这个秘密,为什么您会这样做呢?”

艾迪巴禁不起孙子的恳求,终于说出隐藏在心中多年的秘密,他说:“年轻时,我一和人吵架、争论、生气,就绕着房子和土地跑三圈,边跑边想,我的房子这么小,土地这么小,我哪有时间,哪有资格去跟人家生气,一想到这里,气就消了,于是就把所有的时间用来努力工作。”孙子问道:“阿公,你年纪大了,也变成最富有的人,为什么还依然这样做?”艾迪巴笑着说:“我现在还是会生气,生气时绕着房子和土地走三圈,边走边想,我的房子这么大,土地这么多,我又何必跟人计较?一想到这儿,气也就消了。”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

要找到适合自己的情绪纾解方法,我们并非要强行控制情绪,这会让我们疲惫,我们应



该把它的力量纾解出去。可以选择倾诉，可以选择大声咆哮，可以选择哭泣，可以选择体力劳动，可以选择奔跑，也可以选择转移注意力。方法很多，适合自己的才是最好的。西方人多借助“神”来纾解情绪，这也让信仰成为情绪纾解的有利工具。

在情绪纾解的过程中，不要让情绪肆意妄为，情绪的纾解不能建立在伤害他人和自己的基础上。要知道，学会爱自己，才能懂得爱别人。生活中是这样，职场上亦如此。



第四节 人际互动与沟通

自我认知是为了自我成长。我们终将走向社会，成为各种组织中的一员，扮演着生活中的多重角色，与周遭不同的人打交道。因此，建立在自我认知之上的社会互动，就需要我们在建立“参照系”的过程中不断积累智慧。

一、微笑的魅力

世界就像一面镜子，你对它笑，它就会对你微笑。

【案例 2-4(1)】微笑的力量

威廉·史坦哈已经结婚 18 年了，在这漫长的岁月里，每天从早上起来，到晚上睡觉，他很少对自己的太太微笑，甚至连说几句开心的话也没有过。同样，太太也很少对他微笑，也不和他说多余的话。史坦哈觉得，自己是百老汇最郁闷的人。

后来，史坦哈参加了一个继续教育的培训班。结业的时候，老师给每个学员布置了一份作业，老师要求史坦哈以“微笑的经验”为题发表一段演讲。他决定先亲自体验一个星期。

现在，史坦哈要去上班的时候，就对太太微笑着说：“再见，祝你今天过得快乐！”路上，他对地铁机票小姐微笑着说：“谢谢！”到了上班地点，他对大楼的电梯管理员微笑着说：“早安，玛瑞拉小姐。”他还试着以微笑的面孔跟大楼门口的警卫打招呼。当他站在交易所时，他对那些以前从没见过自己微笑的人灿然微笑。

史坦哈很快就发现，每一个人也对他报以微笑。他以一种愉悦的态度，开朗真诚地对待那些满腹牢骚的人。他一面听着别人的抱怨，一面微笑着，于是问题就容易解决了。

史坦哈发现，微笑给自己带来了更多的收入，每天还带来了更多的快乐。史坦哈跟另一位经纪人合用一间办公室，对方是个很讨人喜欢的年轻人。史坦哈告诉那位年轻人最近自己在微笑方面的体会和收获，那位年轻人听了点着头承认说：“当我最初跟您共用办公室的时候，我认为您是一个非常枯燥乏味的人。直到最近，我才改变看法——当您微笑的时候，您的脸上充满了幽默和活力。”你的笑容就是你善意的信使，你的笑容能照亮所有看到它的人。对那些整天都只看到紧皱眉头、愁容满面、熟视无睹的人来说，你的笑容就像穿过乌云的太阳。尤其对那些受到上司、客户、老师、父母或子女的指责而压抑不快的人来说，一个笑容能帮助他们度过痛苦和挫败的难关，让他们在绝望中看到希望。

毫无疑问，威廉·史坦哈的演讲受到了热烈的好评，他衷心地感谢老师，因为他的指点，使他的人生发生了改变。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

无论是最亲密的家人、经常联系的老友、每天会遇见的工作伙伴，甚至是陌生人，在与其沟通时，都不要吝啬自己的微笑。因为微笑可以在最短的时间，以最直接的方式拉近距离，将爱传递出去。

无论身居何位，适时微笑。这会让自己的同伴感受到愉快的合作感，会让自己的下属感受到来自领导的关怀，会让自己的上司感受到来自下属的动力。不仅是在工作中，生活上亦如此。不论是父亲还是母亲，微笑会让家庭变得更加温馨。

二、关爱的报偿

在逐利的时代，不要被金钱蒙住了双眼。人来到这个世界，是为了爱与被爱。爱，才是我们面对这个世界最本真的东西。

【案例 2-4(2)】价值连城的 10 美元

很多年以前，一个富有的老人和他年轻的儿子生活在一起，两人都非常热爱收藏，他们拥有大量世界各国的珍贵的艺术品。一年冬天，他们的国家卷入了战争，年轻人毅然应征入伍。不幸的是，几个星期后他便战死在沙场。

圣诞节的早晨，一阵敲门声唤醒了这位日夜思念儿子的老人。他打开房门，看见一位手里提着大包裹的士兵正向他敬礼。士兵向老人介绍道：“我是您儿子的战友。我给您带回了他一幅画像。”儿子的这幅肖像画成了老人最为珍贵的财产，他将它挂在客厅的正中央，天天对它凝视。相比之下，他觉得家里收藏的所有艺术珍品，此时都黯然失色。

第二年春天，这位可怜的老人得了一场大病，不久就去世了。根据老人的遗愿，他收藏的所有艺术品将在这一年圣诞节那天拿出来拍卖。

这个时候终于到来了。收藏家们从世界各地聚集到拍卖现场，希望竞购到慕名已久的稀世珍品。出乎人们意料的是，拍卖会由一幅非常普通的作品——老人儿子的肖像画开始。拍卖师介绍了这幅画的来历后，向众人征求一个拍卖底价，但是会场里一片沉寂。

“有谁愿意出价 100 美元买下这幅画吗？”拍卖师问道。没有人说话。“50 美元呢？”还是没人答应。

这时，人群中间传来一个不耐烦的声音：“谁会对那幅粗劣的画像感兴趣呢？快把所有的珍品展示出来吧！”赞同声、附和声此起彼伏。

“不，我们必须首先拍卖这一幅，这是遗嘱的要求。”拍卖师坚决地说。“谁愿意买下这幅肖像？”过了很久，拍卖师再一次问道。

“10 美元你会卖吗？因为我身上只有这么多钱……”在后排的走道上，老人家里的一个清洁工十分难为情地问道。不少人扭过头看他，脸上露出不屑的神色。

“还有没有人愿意出更高的价钱？”拍卖师大声问道。没有人回应。拍卖师扫视了一眼拍卖厅，然后高声喊道：“10 美元一次！10 美元二次！10 美元三次！好，成交！”拍槌重重地落了下来。

顿时，拍卖厅里的人群开始骚动起来：“现在正式拍卖可以开始了吧？”

拍卖师无声地环顾了一下四周，郑重地宣布：“拍卖到此结束！”“为什么？为什么？我们千里迢迢赶来，难道是要看你拍卖一幅名不见经传的 10 美元的肖像吗？”

“不！不止这些。按照这位老人——也就是肖像中这位儿子的父亲的遗嘱，谁买下那



幅肖像画，”拍卖师顿了一下，遗憾地看了看众人，“谁就可以同时得到他所收藏的全部珍品！”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

没有什么东西可以像爱一样创造奇迹。为巴西捧回第一个金杯的贝利就是最好的证明。

贝利曾经只是里约热内卢贫民窟里众多男孩中的一个。他热爱足球，但又买不起，于是就踢塑料盒、汽水瓶、从垃圾箱拣来的椰子壳。他在巷口里踢，在小菜场边的马路上踢，在能找到的任何一片空地上踢。有一天，一位足球教练看见他又在踢一个东西，他发现这个男孩踢得很专注，就送给男孩一个足球。小男孩有了足球踢得更卖劲了，不久，他就能准确地把球踢进远处随意摆放的一只水桶里。圣诞节到了，为了感谢送他球的人，贝利来到足球教练别墅前的花园里，选了一个合适的地方挖了一个树坑。教练知道后，便让贝利到自己的训练场练球。三年后，这个17岁的小伙子在第六届足球锦标赛上独进21球，为巴西第一次捧回金杯。

我们总能听到人们抱怨，抱怨这个世界的冷漠，抱怨这个社会的物质。可又有谁扪心自问过，自己给别人多少爱、多少关怀？往往是我们先忽视了别人，别人才忽视我们。

三、赞美的力量

【案例2-4(3)】赞美让宰相肚里能撑船

从前，有个宰相请一个理发师理发。理发师给宰相修到一半时，也许是过分紧张，不小心把宰相眉毛刮掉了。他顿时惊恐万分，深知宰相必然会怪罪下来，那可得罪不起呀！

理发师是个常在江湖上走的人，深知人之一般心理：盛赞之下无怒气。他情急智生，连忙停下剃刀，故意两眼直愣愣地看着宰相的肚皮，仿佛要把五脏六腑看个透。宰相见他这模样，感到莫名其妙。迷惑不解地问道：“你不修面，却光看我的肚皮，这是为什么呢？”理发师忙解释说：“人们常说，宰相肚里能撑船，我看大人的肚皮并不大，怎能撑船呢？”

宰相一听理发师这么说，哈哈大笑：“那是宰相的气量最大，对一些小事情，都能容忍，从不计较。”理发师听到这话，“扑通”一声跪在地上，声泪俱下地说：“小的该死，方才修面时不小心，将相爷的眉毛刮掉了！相爷气量大，请千万恕罪。”宰相一听啼笑皆非：眉毛给刮掉了叫我今后怎么见人呢？不禁勃然大怒，正要发作，但又冷静一想：自己刚讲过宰相气量最大，怎能在这小事给他治罪呢？于是，宰相便豁达温和地说：“无妨，且去把笔拿来，把眉毛画上就是了。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在人际交往中，赞美往往具有“化干戈为玉帛”的力量。受到赞美的人，往往更能体谅对方，从对方的角度考虑问题。中国有句俗语叫“打是亲，骂是爱”。我们不否认“严师出高徒”、“严父出孝子”，但凡事过犹不及。有多少家庭因为过度打骂造成亲人间的伤害事件，有多少孩子在不断被否定的环境下成长起来，没有自我、埋头做人。我们都知道赞美的力量，但无论在家庭还是职场中我们却吝啬于给他人赞美。这让人与人之间的鸿沟越来越大。



四、诚实的美丽

【案例 2-4(4)】诚实以对让内心坦然

故事发生在 1954 年的岁末。那时,杰克只有 12 岁。他是一个勤劳懂事的孩子,上学之余,还给附近的邻居送报纸,以此赚取他所需要的零用钱。在他送报的客户中,有一位慈祥善良的老夫人。现在杰克已经记不起她的姓名了,但她曾经给他上的一堂有价值的人生课,他依然记忆犹新。

在一个风和日丽的午后,杰克和一个小朋友躲在那位老夫人家的后院里,朝她的房顶上扔石头。他们饶有兴趣地注视着石头像子弹一样飞出去,又像彗星一样从天而降,并发出很响的声音。他们觉得这样玩很开心、很有趣。杰克又拾起一枚石头,也许因为那块石头太滑了,当他掷出去的时候,一不小心,石头偏了方向,一下子飞到老夫人后廊的一面窗户上。当他们听到玻璃破碎的声音时,就像兔子一样从后院逃走了。

那天晚上,杰克一夜都没睡着,一想到老夫人家的玻璃就很害怕,他担心会被她抓住。很多天过去了,一点动静都没有。他确信已经没事了,但内心的犯罪感却与日俱增。他每天给老夫人送报纸的时候,她仍然微笑着和他打招呼,而杰克却觉得很不自在。杰克决定把送报纸的钱攒下来,给老夫人修理窗户。

三个星期后,他已经攒下 7 美元,他计算过,这些钱已经足够了。他写了一张便条,把钱和便条一起放在一个信封里。他向老夫人解释了事情的来龙去脉,并且说出了自己的歉意,希望能得到她的谅解。杰克一直等到天黑才小心翼翼地来到老夫人家,把信封投到她家门口的信箱里。他的灵魂感到一种赎罪后的解脱,重新觉得自己能够正视老夫人的眼睛了。

第二天,他又去给她送报纸,这次杰克坦然地对她说了一声“您好,夫人!”她看起来很高兴,说了“谢谢”之后,就递给杰克一样东西。她说:“这是我给你的礼物。”原来是一袋饼干。吃了很多块饼干之后,杰克突然发现袋子里有一个信封。他小心将信封打开,发现里面装了 7 美元纸钞和一张彩色信笺。信笺上大大地写着一行字:“诚实的孩子,我为你感到骄傲。”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

说错话、做错事并不可怕,可怕的在于回避。诚实是职场沟通中的美丽风景。敢于认错才能让我们放下“错误的我”,在人际互动中抬头做人。人们愿意谅解一个做了错事的人,但决不愿意原谅一个掩饰错误的人。做了错事是遗憾的,如果做了错事还加以掩盖,挖空心思躲避谴责,那么这就是更大的遗憾了。

随着年龄的增长,我们越来越重视自己的形象,尤其是自己在他人眼中的形象。我们怕自己犯错,即使犯错也不愿承认是自己的原因。尤其是在我们有了一定的社会地位或家庭地位时,“皇权思想”像幽灵般逐渐控制了我们。“我说了算”、“凡事我来做主”让我们更加恐惧犯错和承认错误。我们在心里一直期冀自己的错误被遗忘,却在心里不断提醒自己“我错了”。我们忘记了“有错误改过来就好”。



五、放弃的智慧

【案例2-4(5)】致命的珠宝

商人狄利斯和他的儿子一起出海远行，他们随身带了满满一箱子珠宝。一天，狄利斯偶然听到水手们交头接耳。原来，他们发现了他的珠宝，并且正在策划着谋害他们父子。狄利斯吓得要命，他在船舱内踱来踱去，试图想出一个摆脱险境的办法。儿子问他出了什么事情，狄利斯就把自己听到的全部告诉了他。“同他们拼了！”儿子说道。“不！”狄利斯回答说，“他们会制服我们的！”“那就把珠宝交给他们？”“也不行，他们还会杀人灭口。”过了一会儿，狄利斯突然怒气冲冲地奔上甲板。“你这个混蛋！”他冲着儿子叫喊道：“你从来不听我的忠告！”“你疯了，老头子！我怎么惹你啦？”儿子不解地回应，“你到底为什么暴跳如雷？”当父子俩开始互相谩骂的时候，水手们好奇地聚集到周围。老人愤怒地冲向船舱，拖出了他的珠宝箱。“忘恩负义的家伙！”狄利斯尖叫道，“我宁愿死于贫困，也不会让你继承我的财富！”说完这些话，他打开了珠宝箱，在大家猝不及防的时候，狄利斯一个健步跨向栏杆，将箱子里的宝物全都倒入了大海。父子俩瘫倒在甲板上，目不转睛地注视着那只空箱子，为他们所干的事而哭泣不止。众人一边惋惜，一边规劝他们和好，然后都一一散去。当父子俩先后回到船舱时，父亲对儿子说：“我们只能这样做，孩子，再也没有其他办法救我们了！”“是的”，儿子欣慰地答道，“您这个法子是最好的”。轮船驶进码头后，狄利斯同他的儿子匆匆忙忙赶去见地方法官，他们控告水手们犯了企图谋杀罪。法官通过调查，逮捕了与此事有关的水手。结果狄利斯的全部损失都得到了赔偿。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

有的时候，如果想要得到或者留住一些东西，首先必须放弃一些东西。如果不想“舍弃”这一些，会连其他一些一同失去。所以，为了生命，将珠宝倒进大海，就是唯一的选择。老子说：“五色令人目盲；五音令人耳聋；五味令人口爽；驰骋田猎令人心发狂；难得之货令人行妨。”大千世界五光十色，面对诱惑，有时舍得放弃，也不失为一种智慧。

创造了巨额财富的洛克菲勒家族成员把大部分钱用于捐献。从洛克菲勒家族对待财富的态度中，不难发现舍得放弃是一种自守。把名利地位看得淡一些，特别是把身外之物看得淡一些，顺其自然，就不会将有限的生命搅到无限的名利场中，就不会为职务的升迁劳神费力、刻意追求。就会表现出宽阔的胸怀和高尚的风格，自觉用有限的生涯追求无涯的知识，用自己的才能和智慧为社会创造财富。追求与放弃都是正常的生活态度，有所追求，就应有所放弃。有价值的人生，需要开拓进取、成就事业，但更要懂得正确和必要的放弃——这不是无奈，而是一种智慧。

六、距离产生美

人际交往中，能够不卑不亢，该远时远，该近时近，是为巧者。我们每个人要理解不同距离背后的含义与作用。这里的距离，包括空间距离和心理距离。对方和自己的关系如何，可以通过他与自己保持的距离来判断。彼此间的对话也和双方实际距离的远近有很大关系。距离处理不好，则为触犯人际禁忌，影响人际交往。

**【案例2-4(6)】人际禁忌**

人的一生中，你会遇到很多不同的人，相对的有一些就会变成你的好朋友或仇人，甚至敌人……但重点是，你自己想过是什么原因会因此演变成敌人、仇人或朋友呢？

(1)别以为你跟你的朋友，是那种“你的东西就是我的，而我的东西就是你的”的关系！告诉你：错啦。东西绝对要分清楚，不然到最后，东西坏了……要让对方赔，又觉得不好意思。然后只能自认倒霉，但却因此在心中形成一种排斥感！

(2)别以为你跟你的朋友，好到不论到哪，就有人会开车或是请客。告诉你：错啦。偶尔一两次，或许受得了。时间一久了，换成谁都受不了……所以出门玩之前，最好先讲好：油钱大家分摊，花费大家先交钱玩后在清点退还。这样不仅大家玩得快乐，也可以更增加朋友间的感觉……

(3)别以为你跟你的朋友，熟到连他们的厨房、卧室，你都可以自由出入……告诉你：错啦。越是好的朋友，越是要彼此尊重。因为毕竟不是自己的家，你凭什么自由进出别人的地盘？那种行为只会让人觉得你不尊重对方。否则的话！尽可能避免……别以为那没什么，对方可以早在心里把你骂到烂透啦！

(4)别以为你跟你的朋友，感情很好了，所以一切都可以比较随和，就算到对方家，也不用在乎那些礼节。告诉你：错啦。越是好的朋友，礼节越是不能少。前去拜访时最好带点礼物，哪怕是一点水果。所谓礼轻情意重，就是这个道理，又所谓礼多人不怪！

(5)别以为你跟你的朋友，可以到好的连上个厕所都可以形影不离。告诉你：错啦。偶尔给对方自己一点空间，让彼此去看看身边的人、事、物。回头来，彼此的视野会更开阔的！就好比跟你每天生活在以一起。换句难听的，那跟坐牢有什么差别？再怎么看，就只有我看你，你看我，大眼瞪小眼。给自己及对方有更大的空间，会让彼此成长的速度更快！

(6)别以为你跟你的朋友，可以互相模仿喜欢的东西。告诉你：错啦。每个人的审美观不同，模仿久了，只会让对方倒尽胃口。因为朋友会欣赏你喜欢的东西，而不是模仿你学你喜欢的东西。也因为你跟他有所不同，他才会觉得新鲜。否则你喜欢的跟他喜欢的都一样，那就干脆自己跟自己当朋友好啦。为什么还要找一个人来配合呢？所以，要学会懂得去喜欢欣赏对方的喜好，而不是学习！

(7)别以为你跟你的朋友，有难就可以离家出走逃到他家。告诉你：错啦。或许他可以帮你一阵子，但是相同的他也必然要负责起你在他身旁的责任。久了，我想换成任何一个人都会觉得，我为什么要这么做？交个朋友来自找麻烦，也会在心中产生一种厌恶感的！所以，越是好的朋友你越要学会去体会他的心情及他的难处！自己的难处自己担，千万不要去长久麻烦别人！人家说久病无孝子，其实也可以改成“久烦无知己”共勉之……

(8)别以为你跟你的朋友，常常可以腻在一起，就觉得彼此感情很好。告诉你：错啦。越是好的朋友，在一起固然会让你忘记烦恼。但是别忘了，还是要常常充实自己。让自己给对方的感觉永远是那种“新鲜”的。否则就像叫你天天都吃一样的菜，你不会吃到想吐吗？充实自己是吸引朋友最大的主因！

(9)别以为你跟你的朋友，天天都可以聊很久很久，不见面就觉得难受。告诉你：错啦。真正的朋友是会在你特别的节日，或生日时都会打通电话问候你的人，不会因为不常联络就忘记你的存在的！朋友是不会因为时间的距离而有所改变的！



(10)别以为你的朋友是可以全权托付的人，都希望他能帮你决定自己的事。告诉你：错啦。如果你常给对方这种期许，那只会让对方有成就感一阵子，久了就受不了。因为他在替你下决定时，他要承担那决定后的后果。那种压力，其实比自己替自己下决定来得更快！所以，好朋友是在你自己下完决定后，或在下决定时，从旁边给你建议的，而不是去决定你该怎么做的！

(11)别以为你跟你朋友，遇到缺钱时就自动会帮助你的。告诉你：错啦。人家亲兄弟都要明算账的，何况你是个外人！所以更要算清楚！欠人的就赶快还！别以为没什么借据就可以慢慢拖！要想想看对方是因为相信你才会借你的！难道你要自己破坏信用吗？在现实中，其实讲到钱就会伤感情。这是不可否认的！所以，越是好的朋友，钱财越要清楚，否则，就犯了最大最大的禁忌哦！

朋友可以一辈子，也可以因为一点小事摩擦而成了仇人。从小地方做起，越是看起来不重要的小细节，越是会影响之间的友情。好好看看自己哪样没做到。别因为这些小地方，而让你损失了一个好朋友！朋友在你的人生中是一种事业，需要用心去慢慢经营的！

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

根据美国人类学家埃特瓦特·霍尔(Edward Hall)的观察，人际沟通可通过八种距离来断定。

(1)密切距离——接近型(0.15米)。这是为了爱抚、格斗、安慰、保护而保持的距离，是双方关系最接近时所具有的距离。此时可谓“无声胜有声”。

(2)密切距离——较近型(0.15~0.45米)。这是伸手能够触及到对方的距离。是关系比较密切的同伴之间的距离；也是在拥挤的电车中人与人之间不即不离的距离。

(3)个体距离——接近型(0.45~0.75米)。这是能够拥抱或抓住对方的距离，对于对方的表情一目了然。男人的妻子处于这种位置是自然的，而其他女生处在这个距离内，则易产生误解。

(4)个体距离——稍近型(0.75~1.20米)。这是双方同时伸手才能触及到的距离，是对人有所要求时应有的一种距离。

(5)社会距离——接近型(1.2~2.1米)。这是超越身体能接触的界限，是办事时同事之间所处的一种距离。保持这种距离，使人具有一种高雅、庄严的气质。

(6)社会距离——远离型(2.1~3.6米)。这是为了便于工作保持的距离，工作时既可以不受他人影响，又不给别人增添麻烦。夫妻在家时，保持这种距离，可以互不干扰。

(7)公众距离——接近型(3.6~7.5米)。如果保持4米左右的距离，说明说话人与听话人之间有许多问题或思想待解决与交流。

(8)公众距离——远离型(7.5米以上)。这是讲演时采用的一种距离，彼此互不相扰。

如能将以上8种距离铭记在心，就能准确、顺利地判断出自己与对方所处的关系与密切程度。当然我们也要注意不同文化环境、不同实际情况中人际距离的适时调整。



思考题

1. 仔细回想一段让您感到紧张的沟通过程。
2. 想想自己在这段沟通中扮演了怎样的角色，客观地讲出来。





3. 自己之所以会扮演这样的角色是因为哪些原因？请追溯到原生家庭。
4. 找到自己的问题后，如何总结过去，并与过去合理切断？
5. 面对未来，自我认知后我还有哪些不足，将如何改进？



案例分析题

根据案例 2-1(1) 的内容，结合实际经历，回答以下问题：

1. 案例中，小孙犯了哪些错误，让张科长给他“穿小鞋”？
2. 作为职场中人，假如您是小孙，应该如何通过自我认知来改善与张科长的沟通关系？
3. 您是否也曾是张科长的角色？面对专业能力比较强的下属，您会以怎样的方式与其相处？在相处过程中，从自我认知角度评价一下自己的表现。对于做得不到位的地方，从原生家庭开始寻找内在原因，并思考相应解决途径。

第三章

自我成长与沟通

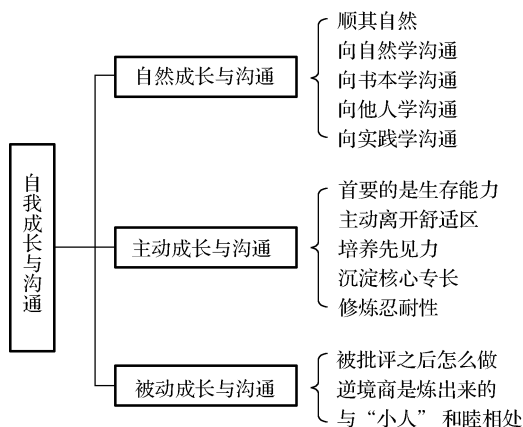
培养目标

1. 读者通过关注自我成长，学会与人沟通的巧技能。
2. 帮助读者认识自我成长过程中管理沟通的丰富内容，并加以实践。
3. 通过对本章的学习，使读者对自然成长、主动成长和被动成长有新的认识和感悟，并促进自我的总结反思与成长规划。

培养要点

1. 无论是自然界还是商业社会，基本遵循的是强者制定规则，因而作为个体要想在复杂的社会获得生存与发展，需要在顺其自然的基础上主动成长。巧技能提升的关键在自我成长。
2. 自我成长与管理沟通是一个辩证的相互促进关系，只有充分沟通才能使人获得成长，也只有自我成长，才能在沟通中占据主动权。
3. 管理沟通离不开自我成长，包括自然成长、主动成长与被动成长，个体在成长过程中要巧妙地处理好自我沟通与外在沟通的关系。

本章框架



在众多的沟通场景中，有些因素是个体自身可以改变的，而有些因素是不可改变的，个体在自我成长的过程中，需对不可改变的坦然接受，而对能够改变的积极争取，在被动成长因素的激励下转化为主动成长。自我成长之后能获得更多的沟通机会，也才能在更多的沟通场景中掌握沟通的主动性，也能不断增强沟通结果的承受能力。本章主要包括自然成长与沟通、主动成长与沟通、被动成长与沟通三节内容。



第一节 自然成长与沟通

人类是顺应自然发展规律而生存的物种，且不同个体又都有其不同的自然成长环境，个体应该认识到彼此有所差异又各具特点这一事实。在成长过程中，个体首先要遵循自然成长的规律，并在此基础上不断地提高自我，完善自我[如图3-1(1)所示]。

一、顺其自然

顺其自然，首先要接纳自己的优势与不足。在成长过程中，切莫妄自菲薄，尤其不能拿自己的弱势强行去和他人的优势比较，以免造成落差太大的结果。做到扬长避短，才能成长为更好的自己。

然而，无论是对自我的认知还是对自我的接纳都不是一蹴而就的，个体的自我认知需要一个过程，同时在认知后的自我接纳仍然需要一个过程。而自我认知、自我接纳的本身就是自我成长的一部分。

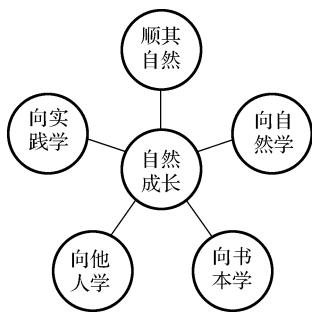


图 3-1(1) 自然成长图

(一) 自我接纳

自我接纳，首先是坦然正视真实的、客观的自我，不要去过分地强调改变自我，包括身体特征、家庭背景、成长经历、个性特点等一切与自我相关的内容，此时仅仅是正视，不做任何好或者坏的评价。就像是看着一棵树，仅仅是看着它，看到它的高度、大小、枝丫数量等，而不去评论它是否高大是否葱绿。

其次，在正视自我的基础上，再审视自己还可以做得更好的地方，甚至可以进行一场自我批评，但之后就要将这种不满转化为对自己的合理期望。即承认自己“嫌弃”那棵树的枝丫不够整齐漂亮，树叶不够翠绿茂密的事实，然后将“嫌弃”转化为期望：期待树的枝丫可以更加整齐，树叶能够更加繁茂。

再次，自我接纳是一系列的行动，在真实自我的基础上，按照自己喜欢的样子，一步一步去塑造期待中的自己。这个行动的过程，就像是给树浇水施肥、修剪枝丫，让它长成自己期待中的枝繁叶茂的样子。

最后，自我接纳除了要接纳自我本来的样子，要接纳对自己的期望，还要接纳完成对自己的期望是个并不短暂的过程这一事实，更要接纳在完成对自己的期望的过程中，那个可能时而前进、时而后退、时而又原地徘徊的自我。也就是说，当给大树浇水施肥时，也要接纳那棵大树不是“立刻”枝繁叶茂，而是一点一点地慢慢蜕变，而且在经历暴风雨之后，它的状况还可能有些倒退。

当个体能够正视自己内心的阴暗面，正视自己的所有缺点时，也就意识到了这些“缺点”的积极意义。积极引导自己的行为，既不刻意压抑自己，也不刻意否定自己，就可以化缺点为优点。



然而,如果个体当前无法接纳自己时,可以尝试静下来,回到身体的感觉里,让自己与那不接纳的感觉在一起,不要评价自己,不要勉强自己,只要与自己的感觉在一起,就会发现,当允许自己不接纳时,其实就是接纳了那一份不接纳,这也是自我接纳很重要的一部分。

(二) 扬长避短

关于自我成长,只有接纳是远远不够的。要成长自己,让内心里有力量,重要的是接纳之后的行动;接纳那些不能改变的部分,改变那些能够改变的部分,才是关键。

个体需要接纳自己不能改变的,比如国籍、民族、地域、法律法规、社会文化、人性的本质、自然万物的发展规律、父母以及与父母相关的所有、别人以及别人相关的所有、自己的身体发肤和气质基础、过去的经历和情绪感觉、过去每个阶段的自己等。尤其是在管理沟通中,也许个体可以选择某个公司就职,但无法选择自己的领导和同事是什么样的人。

当然,个体注定有可以改变得更加完善的部分:当下的自己和一些与自己相关的东西,比如发型和穿衣风格、习惯、行为、思想、感觉、生活内容、选择等,此外,还可以有机会改变未来的生活。

个体应该认识到,每个人都有优势和弱势两个方面,对待优势,需要进一步加强并发挥,形成自己的核心竞争力;对待弱势,也不要自卑,应认识到个体间的差异,在掌握必备的技能后学会在差异中妥协,接纳自我,并与不好的过去切断,做到扬长避短。

【案例 3-1(1)】顺其自然的力量

河堤的树丛里,有三只毛毛虫,从很远的地方爬来,正准备渡河,到一个开满鲜花的地方去。一个说,我们必须先找到桥,然后从桥上爬过去,这样才能抢在别人的前头,找到含蜜最多的花朵;一个说,在这荒郊野外,哪里有桥?我们还是各造一条小船,从水上漂过去,这样才能尽快到达对岸;一个说,我们走了那么多的路,已经疲惫不堪了,现在应该静下来休息两天,到时候,也许自然就有办法了。另外两个很诧异。休息?简直是笑话!没看到对岸花丛中的蜜都快被喝光了吗?我们一路风风火火、马不停蹄,难道是来这儿睡觉的?

话未说完,一个已开始爬树,它准备折一片树叶做成船,让它把自己带过河去;另一个则爬上河堤上的一条小路,它要寻找一座过河的桥;剩下的一只躺在树荫下没有动,它想,畅饮花蜜当然舒服,但这儿的习习凉风也该尽情享受一番。于是,就钻进一片树林,找了一片宽大的叶子,躺了下来。河里的流水声如音乐一般动听,树叶在微风中如婴儿的摇篮,它很快就睡着了。

不知过了多少时辰,也不知自己在睡梦中到底做了些什么,总之,一觉醒来,它发现自己变成了一只美丽的蝴蝶,翅膀是那样美丽,那样轻盈,轻轻扇动了几下,就飞过了河。此时,这儿的花开得正艳,每个花苞里都是香甜的蜜汁。它很想找到两个伙伴,可是,飞遍所有的花丛都没找到——因为它的伙伴一个累死在路上,另一个被河水冲走了。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

从整个自然界到人类社会,生态系统都按照一定的规律不断进化,维系着自身的稳定。作为生态系统的一员,人类主要生活在人工生态系统中,通过自己的力量认识并改造自然。然而,随着生产力的不断提高,人类在生态系统中越来越以主人自居,人与自然的矛盾也就越来越尖锐。不论是在自然生态系统中,还是在社会生态系统中,抑或是商业生态系统中,都存在着激烈的竞争。



适者生存是生态系统的进化法则，但是竞争又是与合作相互依存的，竞争最理想的结果是双赢，既有竞争又有合作才能维持生态系统的稳定。组织也是人与环境组成的共同体。作为组织的核心人物，领导者要更加深刻地理解生态系统，体会人与生态系统的关系，并从生态系统的基本规律中得到一些启示。

二、向自然学沟通

(一) 生态系统的竞合法则

“物竞天择，适者生存”，是生态系统发展的基本规律。为了生存下去，生态系统的组成成员必须进行激烈的竞争以争夺有限的资源。

【案例 3-1(2)】鲛鱼效应

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其是活鱼，所以渔民们总是希望沙丁鱼能够活着被送到市场。但是因为沙丁鱼生性安静，不好动，所以总是在打捞途中窒息死亡。后来，人们发现有一条渔船总是能够载着满满的活沙丁鱼回到渔港，原来船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放进了一条以鱼为主要食物的鲛鱼。

由于进入了一个陌生的环境，鲛鱼进入鱼槽后会四处游动，沙丁鱼见了鲛鱼就会变得紧张起来，四处逃窜。这样，沙丁鱼就会因为四处游动而不再缺氧了，这就是著名的“鲛鱼效应”。沙丁鱼与鲛鱼是竞争的天敌，竞争让鲛鱼有了食物得以生存下去，也让沙丁鱼朝着更适宜生存的方向进化。鲛鱼效应告诉我们，竞争在生态系统中起着十分重要的作用，关系到整个生态系统的稳定。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

尽管竞争是生态系统中不可缺少的，但竞争并不意味着你死我活。在生态系统当中，竞争与合作从来都是相伴而生的，只有合作而不竞争，生态系统就不会向前发展，而没有合作的竞争也只会带来两败俱伤。下过跳棋的人都知道，如果想获得成功，就必须相互之间保持着竞争与合作的关系。在跳棋项目中，六个人各执一方，都想先将自己的六颗玻璃球移到预定地点，相互之间是竞争的关系。但是为了将球向前移动，大家就必须先合作，主动为彼此牵线搭桥。如果只是一味地竞争，或者一味地合作，那么结果终会是失败。

不仅在自然生态系统中如此，在当今竞争日益激烈的环境下，竞合也已成为现代社会竞争各方普遍认同的规则。不论是个人还是组织，都要具有竞合意识，不仅要保持独立的个性、敢为天下先的果敢，更要有集体观念和团队精神。领导者本身首先就要具有这样的意识，以开放的、自信的心态去面对竞争与合作，这样才能努力引领组织营造一个融洽和谐的竞合环境，从而更好地发挥个体的智慧和创造力，使组织在激烈的竞争中把握核心竞争力，实现可持续发展。

(二) 自然万物的哲学启示

生态系统的建立、循环和发展都遵循着一定的规律，从司空见惯的水流、土壤到珍稀宝贵的生物物种，生态系统都用它固有的方式维持着自身的平衡与稳定，也给予人们生存的启迪和引导。在我们赖以生存的环境中，只要我们用心，总会感悟到生命最原始、最质朴的东西，而恰恰是这些东西教会了人类最基本的生存之理。



1. 水的大道

水是包括人类在内的所有生命赖以生存的重要资源。水对于人类的重要作用不言而喻，它不仅是生物体最重要的组成部分，也是人类在生产和生活活动中广泛利用的自然资源。人类从很早开始就对水产生了认识，古代朴素物质观更把水视为宇宙的基本组成元素之一。在西方，水是古希腊的四元素之一；在中国，水也是“五行说”的一种元素，代表着智慧和生命。水是生命之源，而它的奇妙之处还在于它的坚持、谦虚、包容……在于它教给我们的哲理。

牺牲自己的清洁去洗净他人污浊的是水；能够用自己的宽宏大量容清纳浊的是水；永远将头低下，以较低的姿态面对世界的是水；虽然力量薄弱，但不言放弃，能够滴水穿石的是水；遇到高山就绕过去，遇到平原就漫过去，遇到纱网就渗过去，遇到闸门就停下来等待时机，能够随机应变、随遇而安的是水；可以蒸发为云，可以凝聚成雨，可以结晶为雪，有时是汪洋大海，有时是川流小溪，有时是陈潭湖泊，能够变幻莫测但仍不失其本性的，也是水。

老子认为水是天地间最有善性、最有道德的事物，而他所追求的处世之道也是与水的特性相契合的。上善若水，这是老子的人生态度和处世哲学，但在千百年后的今天却依然没有过时。我们应该学习水的种种好品质，把自然作为老师，倾听自然，敬畏自然，从自然中培养自己更加宽广的视野。好的领导者更应如此。一个优秀的领导者要像水一样善于自处而甘居下地，和员工真正打成一片；要像水一样善于容纳百川而泰然自若，真心接纳员工的优点，帮助员工改正缺点；要像水一样随机应变，培养自己更加敏锐的洞察力，善于把握时机适时而动。清浊并吞、随方亦圆、上波下静、变化无穷、渗透扩散、急流澄清……这是水的大道，是我们为人处世的哲学，也是经营管理企业之道。

【案例 3-1(3)】水的哲学

从一个仅有 100 日元启动资金、三个员工的生产灯泡插座起家的小企业，到逐渐晋身大企业之列，在经济衰退期、战争之后仍然屹立不倒……日本著名跨国公司“松下电器”的创始人，被人称为“经营之神”的松下幸之助凭借卓越的经营和领导能力，最终创造出了一个世界级的大型电器制造企业。松下幸之助通过几十年的经营实践，积累了丰富的经验和智慧，晚年著述甚多。在其众多散发着智慧光芒的理念中，贯穿其经营始终的一个思想就是“水的哲学”。

一次，松下幸之助在家中庭院散步，走到水塘旁时，看到水塘中假山上的水从高处急速冲流而下，并且流到水塘中的每一个角落，他突然之间悟到一个很重要的道理，亦是在他过去的经营过程当中，非常有名的“水的哲学”。水有什么哲学？他说：“水具有清浊并吞、随方亦圆、上波下静、变化无穷、渗透扩散、久储必臭、急流澄清、生存至宝等生命及经营管理的道理。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

2. 地的包容

大地承载万物，就像一个慈祥的母亲，用自己的身躯哺育着它的每一个孩子。大地是善良的，我们播下一粒种子，它就会回报给我们丰富的果实、美丽的花朵和参天的大树；大地是无私的，它用自己广袤的身躯孕育了森林、山川与河流，甚至在地下蕴藏了丰富的宝藏来养育活跃在地球上的所有生命，却从来不索取回报；大地是伟大的，无论我们是在它的躯体上丢弃垃圾，还是改变它的原貌，它都用博大的胸怀去容纳、包容。





“地势坤，君子以厚德载物”，胸怀博大，宽厚待人，这是大地的精神，也是人类应有的人生态度。人类在大地面前是渺小的，作为生态系统的一员，人有时却显得狂妄，我们应该认识自然的规律，从大地身上汲取生存的精神养料。只有首先包容，组织才能真正留得住人才、培养起接班人。包容不仅是一种文化，也是一种生产力，能让员工感受到关怀，从而能够激起员工的归属感和凝聚力。

【案例3-1(4)】沃尔玛的包容度

沃尔玛能够从一个小镇商店发展为全球大型连锁超市，与它尊重员工、追求卓越、服务顾客的文化信仰是分不开的，而它尊重员工就体现在它的包容度上。“零售企业大同小异，所不同的是沃尔玛的员工”，这是沃尔玛的口号之一，充分体现了沃尔玛对于员工的重视，而实际上沃尔玛也是这样做的。沃尔玛真心接纳和包容每一名员工，视他们为“合伙人”，不仅让员工拥有公司股份，还让员工参与决策和管理，这种营业状况和员工利益相关联的经营体制，大大调动了沃尔玛员工的积极性和主动性。可以说，正是沃尔玛的包容，让它的员工对沃尔玛产生了认同，大大降低了员工的流动性，也让员工的潜能得以发挥，从而推动了企业的发展，实现了企业的辉煌。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

包容并不是简单的认可、赞美，更不是无原则的兼容并包，它包含着多个层面的含义。当一个人或一件事很好时，我们要学会欣赏和赞美，从中汲取优点；当一个人或一件事不好不坏时，我们要学会审视，学会尊重和接受，从中发现问题，去其糟粕，取其精华；当一个人或一件事很坏时，我们要学会面对，学会发现，发现缺点中的优点，发现困境中的出路。

3. 生命可贵

成长的过程是生命绽放的过程，如果不懂生命的规律，不会珍惜生活，就很难理解成长的真正含义。地球上最宝贵的就是生命，有了生命一切才会有意义。生命的宝贵体现在：任何生命都只有一次，任何生命也都是有限的。

首先，我们要学会热爱生命，关爱自己的生命。身体是革命的本钱，充沛的精神和体力也是一个领导者“带兵打仗”所应该具备的。在市场竞争日益激烈的今天，人们面临着更大的压力和工作量，承担着更多的责任，也背负着更大的压力，因此，学会自我调节成为我们的必修课之一，也是我们每个人应该注意的问题。劳逸结合、张弛有度，合理安排工作和生活，不要超负荷地工作，坚持体育锻炼，倾听身体、了解身体，这些都是健康管理的很好的方法。

其次，要学会关怀其他生命，了解生命对于自身及周围人的价值。自然界中的任何生命都是有价值的，我们应该认识生命的规律，尊重生命。懂得珍惜生命的人能够与人为善，懂得关怀生命的领导能够真正关心员工，使他们奋勇向前实现个人和组织的价值。每个人都无权更改生命的规则，所以我们只能珍惜生命，积极、正确地认识昨天、今天和明天的自我，把握人生的规律，用有限的生命去拓展人生的意义。

【案例3-1(5)】从自然中悟出的经营哲学

好利来的创始人罗红最初从事的是摄影工作，尽管后来做起了蛋糕，但摄影一直都是他的梦想，他认为自己之所以能够走对每一步棋，与摄影密不可分。

刚开始摄影时，罗红看到所有的景色都觉得美，就想全部装进镜头，结果照出来的照片



没法看。后来才明白了，要做减法。一幅摄影作品如果包含太多的内容，就会显得十分繁杂。因而必须学会做减法，简单的主题方能凸显美。从“贪”过渡到“舍”，管理企业也是同样的道理，这也促进了罗红的放权，将自己作为能力的培养者，训练合格的接班人，为企业建立一个科学体系，让企业能够自我运转。

摄影在企业的经营中也扮演着重要角色。2009年11月1日，北京迎来了一年中的第一场雪。当人们沉浸在这提前到来的美景中时，罗红却在雪地里拍摄了一组黑天鹅的作品。美丽的天鹅犹如一首首小诗，高贵而优美，于是罗红在自己的博客里说：美丽的天鹅已经把他感动得无法用语言来表达！他不仅要相机来“永恒”纪念这些美丽，还要把黑天鹅带到蛋糕店，制作像黑天鹅一样美好的蛋糕。第二天一大早，罗红就来到公司，重新召集团队，决定打造一个中国蛋糕奢侈品品牌——“黑天鹅”应势而生，打造完美的蛋糕，做中国最顶级、最好吃的蛋糕成了罗红回归企业的新目标。

为了这样的决心，罗红开始筹备黑天鹅店，从国外进口材料，设计独特口味，从全球顶尖的蛋糕大师那里学习工艺以及各种口味的形象创新等，罗红将他对于摄影艺术的完美追求同样用在黑天鹅蛋糕上，要求每一个方面都达到顶级标准。伴随着“黑天鹅尊贵至美”蛋糕系列的推出，罗红拉开了中国蛋糕第二次革命的帷幕——高贵口味与艺术气质的复兴。随着好利来的人气不断增长，罗红看准时机，适时地进行各地考察后，继长春第一家好利来黑天鹅旗舰店后，又在天津、沈阳、北京、石家庄开设了黑天鹅旗舰店，为好利来的蛋糕王国增添了浓墨重彩的一笔。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

大自然给人们带来的启示数不胜数。大雁南飞便是众人所熟知的自然现象之一，雁群时而成“人”字、时而成“一”字形队列，飞越遥遥征途抵达南方，何尝不是对秩序和规则的完美阐释呢？

三、向书本学沟通

每个人的精力有限，时间有限，不可能凡事都自己亲自去经历，然而通过系统学习、专业阅读，广泛接受人类积累的知识营养，可以弥补这种限制所带来的缺憾，从而不断开阔自己的视野。

当然，书的类目繁多，面对众多的书籍该如何选择呢？不同年龄阶段应当有所侧重和规划，选对了书，可以促进个体更好地成长。

在儿童时期，适合读童话故事。个体在年幼的时候，经历的事情不多，所思所想也比较简单，生活在幻想的“象牙塔”中，如果太早打破他们的幻想，将来难以面对残酷的现实。而童话故事往往都是“王子和公主幸福地生活在一起”的美好结局，可以给孩子以生活的希望。

少年时期，从小学入学开始，就有了学校的学业指导要求，一直到中学结束。此时，也需要通过阅读来养成读书的习惯，但世界名著通常都是悲惨的结局，注意不要过分受小说的影响。除了阅读，少年时期还要注意培养起对歌剧、电影等艺术作品的欣赏能力。

到了青年时期，基本从大学开始。除了读大学的专业书以外，可以读一点心理学的书，这个时候个体正处于心理适应期和转变期。没有人是完全正常的，如果个体过分地认为自己



与他人不同,就会导致心理压力和困扰,进而出现抑郁等症状。因而需要懂得自我调试。同时,由于中学时代的文理分科倾向,很多人有严重的偏科现象,这时可以适当读些其他领域的知识加以拓展。

进入职场之后,读一些名人传记、社会历史、职场小说,洞察人性,了解社会。在复杂的社会中,如果不懂历史、不懂人情世故、不懂法律,而只有梦想和天真,那么到头来很可能只有一场空。

人到中年,所谓“四十而不惑”。这时候其实到了面临孩子教育、夫妻关系、父母赡养、职业前景等问题最多的阶段。中年时期需要读文学和哲学的书,哲学包括西方哲学和中国哲学,哲学讲的是一些道理,即把人生作为一个整体来讲。

到了老年,最好读一些宗教的经典书籍。历史悠久的民族文化底蕴深厚,特别值得学习。一个人如果不重视自己的传统,生命就没有底蕴,就不够深厚。

【案例 3-1(6)】李嘉诚一分钟自我介绍

2013 年,福布斯全球华人首富李嘉诚有一段著名的一分钟自我介绍:我是李嘉诚,12 岁就开始做学徒,还不到 15 岁就挑起了一家人的生活担子,再没有受到过正规的教育。当时自己非常清楚,只有努力工作和求取知识,才是我唯一的出路。有一点钱我都去买书,记在脑子里面后,再去换另外一本。到今天来讲,每个晚上在我睡觉之前,我还是一定得看书。知识并不决定你一生是否有财富增加,但是你的机会就更加多了,你创造机会才是最好的途径。

李嘉诚晚上睡觉前一定要看半小时的新书,了解前沿思想理论和科学技术。据他自己称,除了小说,文、史、哲、科技、经济方面的书他都读。这其实是他几十年保持下来的一个习惯。他回忆过去时说:“年轻时我表面谦虚,其实内心很‘骄傲’。为什么骄傲?因为当同事们去玩的时候,我在求学问,他们每天保持原状,而我自己的学问日渐增长。现在仅有的一点学问,都是在父亲去世后,几年相对清闲的时间内得来的。因为当时公司的事情比较少,其他同事都爱聚在一起打麻将,而我则是捧着一本《辞海》、一本老师用的课本自修起来。书看完了卖掉,再买新书。”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

每个个体所面对的情境和问题都全然不同,这些情境和挑战不是静止不动的,而是动态变化的。个体在一生的成长过程中,每个阶段都需要读书来汲取能量,学习文学、哲学和历史的课程,广泛阅读各类书籍,持续进行,拓宽眼界,增加沟通的内涵与风趣。

四、向他人学沟通

个体在向他人学习的过程中,不仅要向古今中外的名人学习,还要善于向身边的人学习,从社会、同事、爱人、朋友中不断学习他人的优点,从而促进自我的成长。尤其是常常被人忽略而往往又最能影响人的亲密关系,在自我成长中发挥着莫大的作用。

(一)向名人学沟通

名人,确实如一座丰富的矿藏,在那里可以挖掘到无尽的宝藏。学习名人的思想,可以引导前进的方向;学习名人的做人,可以提升品性;学习名人坚忍不拔的毅力,可以锤



炼意志。名人的成长道路，常常充满了坎坷，布满了荆棘，而他们总是以常人难以想象的毅力，披荆斩棘，勇往直前。

当然，学习名人，也要抓住根本，把眼光放在名人的杰出品质上。至于名人的癖好、轶事乃至成功的秘诀，这些在名人那里，可能是佳话、趣事，又常是大家茶余饭后感兴趣的话题；可若是真的去模仿，往往导致东施效颦的结果。

【案例 3-1(7)】学习名人要抓住根本

一位年轻人在报纸上看到，谭盾初到美国靠街头拉琴卖艺为生，在一家银行门口，找了个卖艺的最佳场所，和他一起的还有一位黑人琴手。后来，谭盾放弃了那个地盘，用卖艺的钱作为学费进了一所大学进修；再后来鼓起勇气加足马力学音乐，成了万众翘首仰慕的大音乐家。文中说：人必须鼓起勇气，像谭盾那样“敢于放弃”，才能开创出生命的另一个高峰。那个年轻人看了以后，很是兴奋，当即决定辞去不太顺心的工作。可“敢于放弃”的结果是，没有目标没有计划地到处奔走，也没有找到合适的工作，只得后悔不迭。

还有一位年轻人，立志成为作家。他先学法国大作家巴尔扎克，听说巴尔扎克在写《人间喜剧》时，喝了 28 000 杯咖啡，于是他也拼命喝咖啡，可只是兴奋，作品却一个也写不出来；他又开始学英国作家司各脱，这位作家的写作习惯是早早睡觉，凌晨写作，每天可写两三万字，可他虽然起得早，竟然没有一点文思；后来，他想外国作家的写作诀窍大概不符合中国国情，又学“李白斗酒诗百篇”，酒是一杯一杯喝进去了，醉醺醺、晕乎乎，诗句却无半句涌上心头。他自然最终也没圆上自己的作家梦。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

(二) 在职场学沟通

任何一件重要的事都不能由某个人独立完成。在职场中，个体同样需要同他人合作，向他人学习。

个体在职场上接触得最多的是同事，不论是上司、下属还是同级，都有值得学习的地方。个体要善于在工作中看到他人的长处并加以吸收和借鉴。

【案例 3-1(8)】善于向上司学习职场礼仪

小璜是一家大公司的业务人员，刚从大学毕业进入一家香港公司。小璜的上司是一个三十岁左右的男士，穿着相当职业，永远穿着干净的衬衫、笔挺的西装，头发梳得一丝不乱，气宇轩昂地出现在众人面前。有时，公司为了赶工不得不通宵加班，结束时员工们个个蓬头垢面、睡眼迷离，唯独上司西装还是笔挺笔挺的，头发仍然整整齐齐，连眼神也还是那样坚定而精神。

有一次小璜和上司一起去上门推销，连续走访了二十多家都吃了闭门羹。小璜此时的情绪已低落到了极点，她焦躁地摆弄着背包，真想就此放弃，她真想和上司说不如我们先回去，明天再来吧。但上司似乎毫无疲态，从那挺直的身形中，竟看不出一丝失意的迹象，他坚持要继续下去。上司要小璜去洗手间整理一下那被风吹乱的发型，并微笑着告诉她不要灰心，结果一天下来，他们竟成功地拿到了六份订单。

从那以后，小璜不管遇到怎样的挫折都努力坚持，同时也学着和上司一样，特别注意自己的仪表，并把心态调整到最佳的状态，不管走到哪里，遇到什么困境，都保持整齐端庄，并



始终以微笑的姿态出现在客户的面前。现在的小瑛已经是一家国际知名大企业的销售经理了，她回忆起原来的上司时常说，上司教会了她很多东西，上司让她知道了锲而不舍的重要，同时也明白了，在人生中，即使是失败，也必须要保持美好的姿态。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

此外，联系纽带的本质决定了每个人只能与少数人建立直接的关系，而个体还会有很多泛泛之交，比如一起参会的与会者、老同学、旧同事或者在日常生活中遇到的人，社会学家将这些关系称为“弱连接”：彼此接触时间很短，强度很低，但关系友好。弱连接可以成为联系另一个世界的桥梁，更有可能带来新的信息和机会。随着弱连接影响的扩大，个体也需要善于从弱连接的人际关系中学习新领域的知识和内容。

（三）在家庭学沟通

在向他人学习的过程中，我们常常会忽视身边的亲人。但在亲密关系当中，正是双方互相学习的过程促进了彼此的不断成长。

【案例 3-1 (9)】长孙皇后对唐太宗的启发

魏征是唐太宗时期有名的直言敢谏的大臣。有一次，魏征在上朝的时候，跟唐太宗争得面红耳赤。唐太宗实在听不下去，想要发作，又怕在大臣面前丢了自己接受意见的好名声，只好勉强忍住。退朝以后，他憋了一肚子气回到内宫，见了他的妻子长孙皇后，气冲冲地说：“总有一天，我要杀死这个乡巴佬！”

长孙皇后很少见太宗发那么大的火，问他说：“不知道陛下想杀哪一个？”

唐太宗说：“还不是那个魏征！他总是当着大家的面侮辱我，叫我实在忍受不了！”

长孙皇后听了，一声不吭，回到自己的内室，换了一套朝见的礼服，向太宗下拜。

唐太宗惊奇地问道：“你这是干什么？”

长孙皇后说：“我听说英明的天子才有正直的大臣，现在魏征这样正直，正说明陛下的英明，我怎么能不向陛下祝贺呢！”

这一番话就像一盆清凉的水，把太宗满腔怒火浇熄了。

后来，他不但不记魏征的恨，反而夸奖魏征说：“人家都说魏征举止粗鲁，我看这正是他可爱的地方哩！”

公元 643 年，那位直言敢谏的魏征病死了。唐太宗很难过，他流着眼泪说：“一个人用铜作为镜子，可以照见衣帽是不是穿戴得端正；用历史作为镜子，可以看到国家兴亡的原因；用人作为镜子，可以发现自己做得对不对。魏征一死，我就少了一面好镜子了。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在日常生活中，个体不要忽视自己的家人，无论是伴侣、父母还是孩子，都有值得自己学习的地方，也都有促进自我成长的地方。

五、向实践学沟通

在自然成长的过程中，除了要向自然、向书本、向他人学习以外，还要注重自己的总结和反思，在自我的实践中不断成长，从而调整目标和价值观。同时，也要在实践中突破传统文化和以往经验的束缚，不断创新。



在实践中学习，要善于总结。我们都知道，曾国藩的相人之术，百不失一，最是灵验，那么他有什么诀窍呢？首先，就是善于总结。曾国藩有一个鉴人日记，每遇到人，就将其特征与判断书写于其上，例如，他在日记中写道：喻科癸，平江亲兵百长，年二十四，满面堆笑，可爱，矮而精明……智慧源于积累，记上三年日记，自然就养成一双识人的慧眼。

无论是每日、每周还是每月，再忙也要抽出时间回顾，以便自己在好的方面继续沉淀积累，在不好的方面及时做好调整。

【案例 3-1(10)】海尔的 OEC 管理——日事日毕，日清日高

基于海尔定律，张瑞敏借鉴国外先进企业的管理方法，提出了具有海尔特色的 OEC 管理模式，即“日事日毕、日清日高”。OEC 管理是由三个基本框架构成的，即目标体系、日清控制体系和有效激励机制。目标体系将企业的目标层层分解，量化到每人、每天做的每件事，做到人人都管事，事事有人管。

“日事日毕”，即对当天所发生的种种问题在当天解决，防止问题积累。员工使用的 3E 工作记录卡，用来记录每人每天对每件事的日清过程和结果。每个车间都设有“日清栏”，从中可以一清二楚地看到每天的质量、纪律、工艺、文明生产、设备物耗等情况。质量状况在日清单上每两小时公布一次。

“日清日高”，即对工作中的薄弱环节不断改善，不断提高，每天寻找差距，以求第二天干得更好。在海尔车间里，可以看到在每个班组的工序那里都挂有一块牌子，牌子上写着班组每个员工的名字，名字底下分别贴着一些绿色或黄色或红色的圆标签，这些颜色代表该工位是否处在正常状态下。

当日的工作必须当日完成，同时还要找出差距、问题，提出改进措施。每一个班组都有一块日清日高栏，每天每人的工作数量、问题、表现情况等一目了然，而且与个人的工资收入直接挂钩。工人持有“3E 卡”，每日奖罚数据都能反映出来，工人可以自计日薪。管理人员则每人都建立“日清”台账。

在激励的方法上，海尔多采用即时激励的方式，这也体现了“日清”的精神。如在质量管理上利用质量责任价值券，员工人手一本质量价值券手册，手册针对每一个缺陷明确规定了自检、互检、专检三个环节应负的责任价值及每个缺陷应扣多少钱。发现缺陷后，当场撕价值券，由责任人签收。质量券分红、黄两种，红券用于奖励，黄券用于处罚。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

根据经历总结、调整目标和价值取向，在吸收传统文化的过程中，有所突破，并在此基础上学会跟自己对话。在总结的同时，还要有所创新，只有这样才能在实践中不断提升自我。

虽然我们懂得很多理论的东西，但在实际生活中不能囿于理论而缺乏实践。勇于创新、敢于实践，才能从传统经验中找到突破口，解决现实问题。

【案例 3-1(11)】绝处逢生

一天，一艘在大海中航行的商船遭遇了风暴的袭击，强劲的海风和巨浪摧毁了这艘商船。幸运的是，船员们靠着船上的救生设备漂流到了一个孤岛上，在岛上等待过往船只救援。



三天过去了，寂静的海面上看不到一点风帆的影子，缺水成了对生命最大的威胁，许多人已经干渴得开始迷糊了，但他们都知道海水是不能喝的。

第四天终于有人忍受不了干渴的煎熬，跳入附近的海水中喝了个够，然后躺在沙滩上等待死神的降临。

但是，一天两天过去了，他还活着，于是继续靠饮用岛边的海水维持生命，直到被人发现而获救，而他人因坚持不肯饮用海水而失去了生命。

后来发现，那个岛屿的地底下是个巨大的泉源，泉水涌出来冲淡了周围的海水，岛屿周围的水实际上是泉水。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

对常识存疑，并非只是消极地不接受，而是提出不同的意见，然后重新求证。无破不立，只有勇于怀疑常识，挑战常识，才有可能创造新的认知和理论。除了应该仔细分析所谓的常识，也要同样仔细分析相反的论点。这种思考习惯以及逻辑论证的能力，才是实践创新的关键所在。



第二节 主动成长与沟通

个体的成长，首先是以自我的力量为中心。无论环境如何，个体都需要建立自我的主观能动性，首先求得生存，并在此基础上，不断走出自己的舒适区，培养自己的先见力，发展自我的核心专长，修炼忍耐心，当然，此过程也需要有良好的时间管理能力加以平衡。

一、首要的是生存能力

（一）独立自主的能力

陶行知说过：“滴自己的汗，吃自己的饭。自己的事情自己干，靠人靠天靠祖上，不算是好汉。”独立也是成功者不可或缺的品格。当下，一些年轻人生活在优越的环境里，父母的溺爱使他们失去了独立的机会，养成了依赖别人的习惯。他们在父母的羽翼下可以安然无恙地生活，感受不到外界的任何干扰，但是一旦走出家庭，面对社会，缺陷就会暴露无遗。

【案例 3-2(1)】自己有事，自己学会负责

张莉任职于国内一家旅行社的国际部，负责带团出国旅游。她曾带过一个由工会组织的专业考察团体，参加的团员都是一些大老板，其中有一位先生人缘很好，一路上不停地说笑话，出手也很大方，身上带了不少美金，他说自己就像一个猎人出外打猎，不把子弹打完就很难受，所以经常坚持请客，俨然成了这一行人的中心领导者。

几天后，旅行团一行到达了意大利佛罗伦萨。那天，整个旅行团的气氛截然不同，那位先生一路上板着脸，不似之前有说有笑，大家都感受到他的情绪不对，于是也都沉闷下来。大家看过米开朗基罗的大卫像后，接着又去参观百花圣母院，张莉因为要为客人安排中餐，所以委托导游直接带团体继续参观，结果当地导游在参观结束后，就自作主张地把大家带到教堂边一间商店买东西，这一直是商店和导游之间的一种约定俗成的做法。

等张莉回到车上，大家已大肆购物，买了皮衣皮件。临要开车前，这位先生突然又冲下



车去，过了一会儿他上车了。大家都看着他，期待他将说些什么，谁知道他以嘲讽的口气说：“你们都上当了，隔壁那家店卖的东西都比你们买的便宜一半！”全车哗然，刚才购物的得意和满足感立刻被“冤大头”的羞辱取代。

中午，旅行团在城里一家高级餐厅吃午餐，原本一路上安排吃中国菜，但那天佛罗伦萨唯一的一家中国餐厅正好休息。因为怕大家吃不饱，张莉特别点了两道主菜，第一道主菜上桌后，那位先生看着薄薄的牛排，就忍不住抱怨起来：“哼，这牛排简直是比纸还薄！”冷嘲热讽的语气迅速感染了其他人，虽然第二道菜上来后大家都吃饱了，但团员们仍难免对带团的人产生了抱怨的情绪。

午饭后，行程是参观乌菲兹美术馆，这位先生要待在车上睡觉不下车。张莉当下决定，不能再让他撩拨大家的情绪，于是请助理领队带大家去，她留在车上和他聊聊。

“朱先生，我一直很庆幸认识你这么一位明理的老大哥，也谢谢你这一路上对我都很照顾。今天我的工作就是把这个团顺顺利利地带出来，也顺顺利利地带回去。出国在外旅行，如果处处都和在国内的生活情况相比，我想那是不可能的。如果这种抱怨出于别的团员口中，我可以去面对和尽力解释，但如果连像您这样非常明理的人也开始抱怨，显然是我的问题，才会引起您的不满。希望您看在我的面子上，把您的不满告诉我，这样我才有改进的机会，才能做得更好。”张莉说道。“没事，是我自己情绪不对，和你没关系！”

后来在张莉委婉的追问下，他才说出情绪不佳的原因。原来他那天早上起床后，不知什么原因心很慌，这感觉在两年前也发生过，那次他正在日本旅游，结果回国后才知道父亲竟在那天过世了。现在这种不祥的预感又来了，他真不知该怎么办，整个人情绪很坏，他想离队提前回国去。

当天晚上张莉陪着他打电话，结果还真有事，他工厂里的一个工人不慎摔伤，所幸并无大碍。这通电话解开了他的心结，第二天朱先生看到其他团员又是嘻嘻哈哈地玩笑不断了。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

（二）自我控制的能力

每个人都有惰性，都有欲望，而显然一味地放纵自己，任由欲望支配行为是不理性的。在生存和成长的过程中，首先要学会自我控制，当一个人具有了自控能力时，才具备掌握自己人生的条件。

人的欲望有很多种，过分地放纵和过分地控制都难以达到理想的效果，个体需要在促进生命健康和谐的前提下，求得生存而后养成良好的习惯。尤其对于身体的健康，年轻时往往依靠年轻的活力，不注重健康饮食和锻炼的重要性，随着工作的逐渐深入，一旦感觉身体难担重任时，常常已经埋下了深深的隐患。因此，必要的自我控制首先是为了获得生存力，而后促进我们更好地成长。

（三）适应环境的能力

俗话说，适者生存，强者发展。个体在社会上只有先适应环境，特别是适应组织内部的特定环境，才能获得生存的权利与发展的机会。但是年轻人，特别是独生子女对社会的适应能力往往很差。年轻人从学校步入社会，会形成一个较大的反差，使初涉社会者无所适从，从而成为开展工作的一种障碍。



因为从某种意义上讲,学校里师生是一种相对平等的关系,学生对老师是一种知识与思想的被接受者与传授者的关系,而职场上领导与被领导者则是一种相对不平等的关系,被领导者对领导是一种工作与行为上的服从。这种关系上的变化,是大学毕业生走向社会后最大的适应障碍之一。要想生存和发展,必须克服这种障碍。人最大的敌人是自己,必须首先战胜自己,才能战胜别人。

【案例3-2(2)】剔凿生命

孔子年轻的时候,很喜欢到他隔壁老石匠家中。他的邻居是一位技艺精湛的老石匠,一块块岩石经过他的刻凿,便成了千姿百态栩栩如生的花鸟石刻。一天,孔子又踱至邻家,那个老石匠正叮叮当当为鲁国一位已故大夫刻石碑铭。孔子叹息道:“有人淡如云影来去无痕,有人却把自己活进了碑铭,活进了史册里,这样的人真是不虚此生啊!”

老石匠停下锤,问孔子说:“你是想一生虚如云影,还是想把自己的名字刻进碑铭、流芳千古?”

孔子长叹一声说:“一介草木之人,想把自己刻到一代一代人的心里,那不是比登天还难吗?”老石匠听了,摇摇头说:“其实并不难啊。”他指着一块坚硬又平滑的石块说:“要把这块石坯刻成碑铭,就要剔凿它。”老石匠说完,就一手握凿一手挥锤叮叮当当地凿起来,一块块石屑很快在锤子清脆的敲击声中飞起来。不一会儿,岩石上便现出了一朵栩栩如生的莲花图案。老石匠说:“如果想使这个图案不容易被风雨抹平,那就要凿得更深些,要剔掉更多的石屑。只有剔凿掉许多不必要的石屑,才能成为碑铭。”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

敢于剔凿掉自己的缺点和不足,不断割舍生命中多余的“石屑”——这样的人生才能凸现生命的质感,镂刻出别样的景致。

(四)整合资源的能力

对于个人生存和创业团队生存来说,资源整合能力显得尤为重要。团队一般是根据企业的发展战略和市场需要,由组织内部彼此相关但却彼此分离的职能部门人员共同组成的。它可以根据需要对企业内部现有的资源进行重新配置,以凸显企业的核心竞争力,并且寻求资源配置与客户需求的最佳结合点。

【案例3-2(3)】汉高祖与“三杰”

历史上汉楚之争的结局是刘邦大胜、项羽大败。之所以会有这样的结局,原因是刘邦善于用人,整合资源。

汉高祖正确地总结了他取得战争胜利的成功经验和项羽的失败教训,即“得人者得天下,失人者失天下”。其中包含着两个方面:一方面是必须有人才,尤其是杰出人才。战争归根结底是人才的较量,人才质量的高低是战争胜负的重要因素。

汉高祖的“三杰”是楚汉战争期间质量最高的人才。其中,张良是战略家、政治活动家,不仅能制定正确的战略,而且能通过自身的政治活动来实现,他的才干在楚汉战争时期独一无二;韩信是当时杰出的军事家,其军事才干在当时也是独一无二;萧何是杰出的政治家,其治理、协调才能在当时也是独一无二。三个独一无二的人才皆在汉高祖之手,战争的胜负不言而喻。



另一方面，有人才必须保得住，保不住反受其害。要保住人才，就要尊重人才、重用人才。汉高祖重用人才，是中国帝王中的典范。他对张良敬之如师，自始至终保持着这种特殊关系；他对韩信，以军权王爵相付，稳住了韩信，保证了对项羽战争的进行；他对萧何，推心置腹，从不怀疑。汉高祖与“三杰”这样的关系，在中国历史上都是罕见的。以杰出人才的资源优势战胜貌似强大的敌人是所有政治家成功的普遍规律。汉高祖南宫论三杰，见解之精辟令人叹服，作为千古佳话而广为流传。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

优秀的领导者，总是能够根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行优化配置，以凸显组织的核心竞争能力，这就是资源整合能力。其实，一个组织所拥有的资源除了人还有很多，如信息、资金、产品等。如何将这些资源有效地整合到一起，达到每种资源的最佳使用效果，这就需要个体具备资源整合能力。

二、主动离开舒适区

每个人都有一定的安全区，且天然地具有一种待在舒适区中的惰性。但个体若想跨越自己目前的成就，就不能划地自限，需要勇于接受挑战充实自我，才能发展得比想象中更好。

【案例 3-2(4)】勇于冒险

对于那些害怕危险的人，危险无处不在。有一天，龙虾与寄居蟹在深海中相遇，寄居蟹看见龙虾正把自己的硬壳脱掉，只露出娇嫩的身躯。寄居蟹非常紧张地说：“龙虾，你怎可以把唯一保护自己身躯的硬壳也放弃呢？难道你不怕有大鱼一口把你吃掉吗？以你现在的情况来看，连急流也会把你冲到岩石去，到时你不死才怪呢？”

龙虾气定神闲地回答：“谢谢你的关心，但是你不了解，我们龙虾每次成长，都必须先脱掉旧壳，才能生长出更坚固的外壳，现在面对的危险，只是为了将来发展得更好而做出准备。”

寄居蟹细心思量一下，自己整天只找可以避居的地方，而没有想过如何令自己成长得更强壮，整天只活在别人的庇护之下，难怪永远都限制自己的发展。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

就社交关系而言，人们的社交小圈子通常由一群拥有共同点的人聚在一起。从感情的角度来说，这样彼此是非常舒适的；但从信息获取的角度来说，这种交往的有限性会局限在一定的圈子里，强关系通常会在信息、活动以及人脉上互相重合。相反，弱关系通常处于关系网的外围，更有可能带来新的信息和机会。连接可以成为联系另一个世界的桥梁，因此可能会带来我们不知道的信息和机会。

拓展社交圈我们不仅需要桥梁，也需要成为别人的桥梁。而帮助别人的一个好办法，就是将他们介绍给他们无法接触到的某个人，或者分享他们无法接触到的某种经历。这样就需要横跨于不同的社交圈之间，成为朋友走到对面的桥梁，这也就更需要个体主动离开自己的舒适区。

三、培养先见力

先见力也称预见力，指的并非用统计学方法，分析现况以推定未来走势的能力，而是将

注意力放在一般人从未正视过的地方，能察觉看不见的事物的洞见力。先见力和知识的多寡、视野的开阔度、所站角度的不同以及一个人的境界、所能取得的信息量大小以及悟性、天赋等都是密切相关的。

美籍日本学者大前研一在其所著的《专业》一书中对“先见力”进行了详尽地阐述。他认为培养此种能力最重要的就是破除陈旧思想，凡事抱有追根究底的态度，不断尝试错误。先见力是主张对问题的创造性与建设性进行猜疑和批判。

【案例 3-2(5)】谁能让鸡蛋站立

为了横越大西洋，哥伦布精心筹划了 18 年。其间，他受尽别人的嘲笑和奚落，被认为是愚蠢的梦想家。经过无数次辩论和游说，他的真诚和信念最后感动了西班牙国王和王后，他们给了哥伦布远航的船只。哥伦布成功地渡过了大西洋，并发现了美洲大陆。当哥伦布回到西班牙时，举国上下一片欢腾，人们对哥伦布充满了崇敬之情。国王和王后在宫廷里宴请他，异常兴奋地听他讲述航海过程中遇到的奇闻轶事。哥伦布的成功和荣耀引起了很多人的妒忌。他们说：“不就是一个因贫穷而做白日梦的穷水手吗？只要有足够大的船只，谁不能横渡大西洋呢？”听了别人的议论，哥伦布没有恼怒。他从容地站起来，对大家说：“如果你们有兴趣，我想提议在座的每一位做一个小小的游戏。很简单。看谁能把一个鸡蛋竖立起来。”每个人都尝试着把鸡蛋立起来，结果却失败了。最后大家一致认为，这是不可能办到的事情。这时，哥伦布顺手拿起一个鸡蛋，把尖端往桌面上轻轻一磕，鸡蛋就稳稳地立住了。哥伦布表情严肃地说：“各位，你们都说这件事情不可能办到，但我做到了。这是世界上最简单的事情，但等你们知道应该怎么做之后，谁都能做到了——关键在于谁先想到。”

我们总是说：“机会都没有了。”飞机让莱特兄弟发明了，相对论已经让爱因斯坦发现了，小说让海明威写了，电脑让比尔·盖茨做了……殊不知，我们的身边每时每刻都充满了创造奇迹的机会。哥伦布把发现美洲的机会抢走了，当人们表示不满时，他把让鸡蛋立起来的机会给了大家，结果人们还是没有抓住。“关键在于谁先想到”。要记住这句话，然后问：我想了吗？我在怎么想？

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在这个不断剧烈变化的世界中，如果要经得起变化，就得经常客观地审视自我，不断求变。只有毫不设限地自我变革，才能让预见与构想的过程不断重复实现。在激烈的竞争环境中，不知道何时会遭遇危险，而机遇的到来同样也是无法预测的。那么如何发挥自己的先见力呢？下面给出了三个步骤供参考。

第一，提早准备，抓住时机。

首先要准，也就是能够在各行各业中准确发现既适合自己去做，又能给自己带来良好的发展机遇和发展空间的事业。其次要远，也就是不能总盯着一门一行，甚至把眼睛仅仅放在眼前利益之上，而是要能在变幻莫测的职场中看出发展的大方向，按照这个大方向来经营自己的人生将是愉快而有意义的。有了先见力，在关键的时候，还要做出准确的判断。

第二，怀疑常识，勇于质疑。

过去的经验或累积的知识常成为处理事情的参考，这是不变的常理。处在变动的时代，对于过去成功的经验，只能作为参考原则，不能一成不变全盘吸收，否则会趋向失败。个性



中具有喜欢变化和不怕失败的特质，有这种从容、好奇心和勇气，并勇于接受挑战及新事物，更能适应变动。

过去的经验或累积的知识，在大脑中形成“常识”。然而，在当今这个日新月异的时代，若是被旧有的常识束缚，恐怕就不能正确解读新世界瞬间产生的新事物，更别说拥有先见力了。要想“独具慧眼”，首先要做的就是对自己根深蒂固的常识，持怀疑的态度，并有意识地将这种怀疑态度变成习惯。

第三，因势利导，开创蓝海。

发现职场中的一种趋势之后，接下来可以放眼未来，思考一下如果这个趋势按照其逻辑发展下去，职场会变成什么样。通过这样一种思维方式来考虑，就会知道如果要找到蓝海战略，目前需要做什么变革。穿越传统竞争的边界，开创具有长远意义的蓝海，从而规避竞争。

个体在成长的过程中埋头干活的同时，也需要抬头看路。先见力，正是确定目标的关键，确定目标之后，在不断的回顾与展望中，沉淀并发展自我的核心专长。

四、沉淀核心专长

个体想要实现自己的理想，就必须找到自己的核心专长。一个核心专长突出的人，也具备了与人合作的条件。综合起来，核心专长主要有以下七个方面。

一是技术及学习能力。如果职业定位是技术型的人才，那么技术及学习能力就无疑非常重要；即使职业定位是其他类型的人才，懂得特定领域的技术，或是能够拥有较强的学习能力，也能让自己的工作如虎添翼。譬如一位软件开发公司的经理，如果懂得软件方面的知识，就可以对下属的工作进行有效的审核和监管；如果不懂，但学习能力很强，也会较快地适应工作环境。

二是读写表达能力。这方面的能力常常是筛选人员的第一关。任何一个猎头顾问或人力资源部的主管，对于履历中有错别字或文法不通的求职者，往往会首先淘汰。

三是语言沟通能力。在电话沟通和平时交往中，最易发觉的还是语言表达能力。说话最好是词能达意，如果说出颠三倒四的话，往往给人以逻辑混乱的感觉。

四是创新能力。任何一个企业都不愿意雇佣对企业没有价值的人，如果只想安稳地躲在角落，企业很快就会发出解雇通知。其实许多企业这么做并非不仁义，因为压力要求企业必须不断地改进和创新。老板一旦发现有创意的个体，能解决问题，一定会抓住这样的人才。

五是变革能力。现在的企业在不断“变脸”，不是合并、并购，就是整合、裁员。情况越复杂，老板就越需要冷静自信、不断变革的员工，让他们发挥最大的潜能。如果个体能通过勤奋工作来不断改进自己，适应企业的不断变化，自然会有收获，职业生涯必然会有保障。

六是组织能力。个体是否可担当领导大任，如果懂得如何带领一个组织或团队，必然是最后的赢家。强有力的领导对企业来说是无价之宝，他们的影响力，能真正促进企业的发展。

七是协调和合作能力。现在的企业无不积极地在企业内部或外部寻找、训练可带动团队合作的灵魂人物，这些人都是企业的宠儿。

这几方面的核心专长对每个人来说都很重要。拥有一种或一种以上都可以成为个体笑傲职场的利器。当然这都是在工作中一步步积累的，没有人生来就是卓越的人才。一个人只有



在工作中逐步提高自己的工作能力，才能达到事业的巅峰。获得这几种核心专长，依靠自身的学习是最主要的。也可以做一种“有累计性效益”的工作，在工作中提升自己的能力。什么叫“有累计性效益”的工作呢？简而言之，就是越做这种工作个人产生的价值越大的工作。其特点就是可以让自己的价值不断地得以提升。只有具备了这样的能力才能不断提升自己在人际关系和沟通管理中的身价。

五、修炼忍耐性

工作需要忍耐，交往需要忍耐，升职需要忍耐，职场中首先要学会的就是一个“忍”字。在这“忍”字当头的职场中，如何提高忍耐力，使自己迈向成功呢？

第一，要有自己的目标，设立自己的目标并朝着目标前行，哪怕过程艰难险阻总会逆境重生，在完成自己目标的过程中，忍耐力也在不断提高；第二，面对事情要坦然，将压力转化为动力；第三，善于对自己进行心理暗示，遇到不顺利不要把所有的情绪都爆发出来，学会忍耐，通过心理暗示，使自己的情绪得以控制，长期下来就会培养出良好的心态；第四，要懂得释放情绪，太多的消极情绪会导致人出现身心疲惫的情况，所以利用好自己的休息时间，通过适合自己的方法来释放自己的情绪，这样才能保持身心健康；第五，要保持积极的状态，想让自己随时保持积极的态度就要给自己补充正能量，只有自己信心满满工作效率才会高，才能在遇到困难的时候勇敢应对。

【案例 3-2(6)】沙子的命运

很久很久以前，有一个养蚌人，他想培育一颗世界上最大最美的珍珠。他去大海的沙滩上挑选沙粒，并且一颗一颗地问它们，愿不愿变成珍珠。那些被问的沙粒，一颗一颗都摇头说不愿意。养蚌人从清晨问到黄昏，得到的都是同样的结果，他快要绝望了。就在这时，有一颗沙子答应了。因为，它一直想成为一颗珍珠。旁边的沙粒都嘲笑它，说它太傻，去蚌壳里住，远离亲人朋友，见不到阳光、雨露、明月、清风，甚至还缺少空气，只能与黑暗、潮湿、寒冷、孤寂为伍，多么不值得！那颗沙子还是无怨无悔地随养蚌人去了。斗转星移，几年过去了，那颗沙子已长成了一颗晶莹剔透、价值连城的珍珠，而曾经嘲笑它的那些伙伴们，有的依然是海滩上平凡的沙粒，有的已化为尘埃。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

个体忍耐着，坚持着，当走完黑暗与苦难的隧道之后，就会惊讶地发现，平凡如沙子的自己，不知不觉中已长成了一颗珍珠。不要去嫉妒珍珠，当初它选择成为珍珠的时候，别人都不愿意；也不必过分去仰慕珍珠，毕竟每个人都有自己的人生，沙子也有沙子的幸福，虽然它不能闪光。

【案例 3-2(7)】邓小平为什么能“三起三落”

1987 年后，邓小平曾两次与外宾谈到自己这段“起落”的历史。他说：“我参加共产党几十年了……这期间做了不少好事，也做了一些错事。人们都知道我曾经‘三下三上’，坦率地说，‘下’并不是由于做了错事，而是由于办了好事却被误认为错事。”外国人称邓小平是“永远打不倒的小个子！”

我们不妨看一下他“三落”的原因：“一落”，在 20 世纪 30 年代初期中央苏区时，由于以



博古为代表的中央临时政府推行“左”倾冒险主义，邓小平、毛泽覃、谢唯俊等人则坚决支持以毛泽东为代表的正确路线，反对他们的“城市中心论”。为此，邓小平遭批斗，并一度被关进监狱，他的会昌中心县委书记和江西省委宣传部长的职务也被撤销，并受到党内最严重警告处分。“二落”，是在“文化大革命”期间。在“文化大革命”初期，邓小平作为“刘邓资产阶级司令部”的第二号“走资派”被打倒，全家受到株连，被下放到江西新建县拖拉机修造厂劳动改造。“三落”，是在1976年至1977年。邓小平因“全面整顿”“文化大革命”的错误，违背了“以阶级斗争为纲”。“四人帮”发动了“批邓、反击右倾翻案风”运动，邓小平再次被打倒。

我们从他“三落”的具体原因中不难看出，他每一次“落”都是因为有自己的坚定信念和独到的思想，而且在行动中坚持了自己的正确思想，从不随大流，而被人误解或被别有用心的人迫害。但他为什么始终能够“三落”而不是“三倒”呢？而且一次比一次更加引人注目，一次比一次走向更大成功。邓小平同志自己的话来说：“‘下’并不是由于做了错事，而是由于办了好事却被误认为错事。”

邓小平同志能够复出的另一个重要原因是他在逆境中始终保持乐观的心态。邓小平说过，乐观是他的法宝。邓小平乐观地相信未来，背后是对待矛盾、对待生活和对待历史的辩证法，即不认为事物和环境会一成不变。当然，单纯的乐观也不行，说没有忧虑也不现实，这就引出邓小平在逆境中的第二种人生态度：忍耐和等待。别人问他怎么度过最艰难的日子，他总是两个字——“忍耐”。1973年从江西回来见到毛泽东，毛泽东问他这些年是怎么过来的，他也说了两个字：“等待”。忍耐和等待，并不一定是消极无为地面对困难，有痛苦，也有智慧和期望。这就引出邓小平在逆境中的第三种人生态度：观察、思考和判断。他第三次复出后推动一系列改革，与他在逆境中冷静地总结当代中国的经验教训、思考现实中存在的问题，不能说没有关系。也就是说，他在思想认识上是做了准备的。

上面邓小平在逆境中的这三种态度，给人的启示是，在困难、挫折和危局面前，如果惊慌失措，自己就先倒下了，这种情况下要谋事成事，需要的是战胜自己，要有信念，也要有智慧，更要有措施。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



第三节 被动成长与沟通

个体无论是在家庭还是在工作单位中，都难免遇到批评和挫折，其实这恰恰是自我成长的机会。很多成功人士，正是在这些外在的力量的推动下不断成长起来的。如何化被动为主动，化危机为转机，是值得个体学习和思考的。而被动成长在员工的管理沟通中，显得更加重要。

一、被批评之后怎么做

（一）正确认识批评

从某种角度讲，被批评是一种好事。

首先，批评是一种关爱。在“爱之深，恨之切”，“打是亲，骂是爱”的传统理念下，对一个人的要求与期盼越高，那么对他的批评也就越多，我们应该看到，之所以被人批评指责，



是因为在工作事务中已具有一定的重要性，是一个被人看重的人。俗话说，“忠言逆耳利于行”，被批评得凶，说明关切得多。如果有一个能当面指出自己缺点和错误的人，就应该为自己结交了一位诤友而感到高兴。

其次，批评是一根标尺。“玉不琢，不成器”，我们要把别人的批评当做镜子，时刻检验工作和学习的疏漏之处。人非圣贤，孰能无过？随着能力的增强，工作也越来越多，遭遇批评的机会就越多。换言之，批评的严厉与否是衡量人际关系的一根标杆，而批评的多寡则是测量我们工作能力的一把尺子。

最后，还应认识到，批评是一股正气。唐太宗李世民说过：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”正是因为唐太宗能刻意纳谏，大臣们才敢于直言进谏，所以中国才会出现历史上有名的“贞观之治”。因此，单位中如果有直言批评的现象，说明单位风气正派，是一个具有发展潜力的地方。从长久来看，对将来的发展是有利的。

（二）闻过则喜的态度

“闻过则喜”出自《孟子》，意思是听到别人批评自己的缺点或错误就高兴，指虚心接受意见。对别人的当面批评，如果是自己的错误，要勇于认错，并赔礼道歉；如果是误解，可以解释清楚，切忌反唇相讥，指桑骂槐，惊慌失措。

【案例 3-3(1)】闻过则喜，韩国跨进现代化

早在 20 世纪 50 年代，一位在韩国居住了 26 年的日本人写了一本题为《准备被人打死而写的对韩国和韩国人的批判》的书，本书中专门收集了韩国的坏事，骂得淋漓酣畅，骂得辛辣无情。本书作者原本打算“吃不了兜着走”，却不料出版后成了韩国的畅销书，韩国因此书引起了巨大的震动，并引发了广泛的反思。韩国人并没有将其简单视为“恶意的攻击”，而是从中汲取智慧，发展经济。后来，国际社会几乎都得出一个结论：一个不怕批评的国家是有前途的国家，一个不怕批评的官员是有气度的官员，一个不怕批评的人是有责任心的人。

韩国人将我国的传统文化发挥到了极致。他们以自己的“闻过则喜”的气度和雅量营造出了一个“知无不言，言无不尽，言者无罪，闻者足戒”的良好言论氛围。当今，我国正在进行伟大的现代化大业，我们更应以自己的历史为鉴，大力弘扬“闻过则喜”的优秀文化传统。从这一意义上说，重提 20 世纪发生在韩国的这则故事，对我们是不无裨益的。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

（三）被批评后的行动

任何人在工作和生活中不会一直都很顺利，有时候工作中难免会出现失误，这样自然会受到批评，被批评后应该怎么做，如何在批评的促进下更好地自我成长，是我们应该关注的事情。

首先，在心理上，要缓和自己的情绪，不要产生怨气。受到批评后自然会有些低落，自尊心就会受到打击，从而产生一系列的逆反心理，这时要调整自己的情绪，不要把所有的思绪都放在发怨气上，这样会让自己变得消极。可以深呼吸缓和自己紧张的情绪，控制好情绪，不要产生过激行为。

其次，在思想上，要进行自我反思，仔细回想自己为什么受到批评，检讨自己哪里出现



了失误，为什么会出现失误，在检讨中改善自己，是为以后的工作做基础。找出导致自己出现错误的源头是什么，在源头上解决问题，也是为了避免以后自己在工作中出现类似的失误。要深刻地反省自己，对这件事情进行归纳总结，从而吸取经验教训。

再次，在行动上，弥补自己出现的错误，吸取教训。当失误出现的时候就要想办法弥补自己出现的错误，这样可以提高自己的应变能力，也能在他人面前挽回自己的形象。如果当一切都成为定局无法弥补的时候，不如在批评中吸取经验教训，这样也是警醒自己以后工作中不要出现类似失误。

做点别的事情来转移自己的注意力。受到批评后肯定会对这件事情放不下，不如找点别的事情做转移注意力反而会忽略掉被批评这件事，通过一段时间来缓和情绪。

受到上司的批评虚心听完批评后再发话，这样也是对上司的尊重，就算有什么要解释的也不要中途打断上司说话，同时，如果有必要的话，在听完批评后该解释的地方要进行解释，因为有的时候可能出现的失误并非是自己所导致的，也是避免自己背黑锅。

最后，在心态上，把批评当做一份贵重的礼物。上司批评说明他还重视员工，当他不批评的时候说明员工离辞职不远了，所以把批评当做礼物，从中吸取教训，要拿得起放得下，所以既然已经被批评了，该出现的失误已经发生了，就不要太纠结于被批评的事影响到自己的工作，要回归积极心态迎接工作。

二、逆境商是练出来的

【案例 3-3(2)】凡·高的孤苦人生

有一个人，一生落魄，孤独而又自卑地生活在自己建构的王国里，得不到别人的承认。

28 岁的时候，他爱上了他的表姐，一个刚刚守寡的孕妇。为了表达对她的爱意，他把自己的手掌伸进熊熊的炉火中，以至于手严重烧伤，差点残废。可那位表姐不理解他这种独特的表达爱情的方式，拒绝了他。为此，他差点走上绝路。

他喜欢作画，而且是个天才的画家。但是，没有一个人能读懂他的画，知道他作品的价值。他的画只能在兄弟的小画廊里寄售，几年来，没有售出过一幅。那位管理小画廊的兄弟差点被老板炒了鱿鱼。

他一生中大概只售出过一幅画，画作叫做《红色的葡萄园》，价值是 4 英镑。这幅画是他的兄弟和朋友为了帮助他而买下的。他最大的希望是能找一家咖啡馆展出自己的作品，可是，到死也没有一家咖啡馆愿意展出他的画作。

在绝望中，他朝自己腹部开了一枪，却不足以致命。他对赶来的医生说：“看来，这次我又没有干好。”

他就是伟大的画家凡·高，他死在绝望和旷世孤独中。就是这样一个天才画家，他的一生从来都没有真正挣脱逆境的羁绊，但同样也是逆境成就了他的伟大。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

(一) 逆境商的内涵

当工作出现困难时，你会有怎样的反应？是责怪别人，而且一天都想着工作的苦恼，还是继续埋头工作，甚至因具有挑战而更加兴奋？如果是后者，那么说明你的逆境商数(AQ, Adversity Quotient, 以下简称逆商)很高，极具成功的潜质。



为何在智力差不多，情商也差不多的情况下，有些人能坚持到底，而有些人却半途而废呢？逆商则很好地回答了这个问题。具有高逆商的人，自然能够在任何情况下都秉承自己的信念，坚持到成功为止；而低逆商的人则没有这种坚持到底的勇气与毅力。

人的一生不可能一帆风顺，逆境已经是生活中不可避免的一部分了。正因如此，正确对待和突破逆境，是所有人都应关注的问题。

在逆境中，我们该如何实现突破呢？著名学者梁实秋曾说：“求人不如求己。”在逆境中，我们必须要靠自己的信念、智慧和力量来面对现实，接受挑战。不管是怎样的困顿和穷愁，首先要咬紧牙关挺住、顶住、坚持住，只有不放弃才会有希望，才会有转折，才会有成功。或许，只要再多一点坚持，命运就出现根本性的转机。有时候，逆境还会变成机遇。吃一堑，长一智，这对将来的发展更有好处。逆境不放弃，还需要学会保持一种心情，要平和宁静，不要浮躁，不要急于求成。

孟子曾说“天将降大任于斯人也，必先苦其心志”，古今中外，成功之人无不经历过逆境，并且战胜了逆境。

逆商是保罗·斯托茨(P. G. Stoltz)在综合当今世界数十位著名科学家的最终研究成果的基础上于20世纪90年代中期提出来的概念，他在其风靡世界的著作《逆境商数：将障碍化为机会》中将逆商界定为用以衡量人们消除或克服困难或逆境的能力，它由控制(Control)、归因(Attribution: Origin & Ownership)、延伸(Reach)和忍耐(Endurance)构成，简称为CORE。简言之，它是指人们在面对逆境或失败时的反应能力，是一种不败于任何逆境的生活态度和思考方式。

控制是指个体自己主观感受到的对逆境的控制能力。面对逆境，控制感弱的人认为自己无能为力，没办法控制；控制感强的人则会相信自己，积极主动地采取措施改变所处环境。

归因是指个体所认为的导致逆境的原因以及愿意承担责任、改善后果的情况，可以分为内部归因与外部归因。内部归因是在逆境中把失败或逆境的原因归结于自己内部因素，外部归因是把失败或逆境的原因归结为外部因素。

延伸是指对逆境影响范围的评估与觉察。一般而言，AQ越高，越把逆境视为特定事件，越觉得自己有能力处理，能够将其消极影响程度降至最小。而低AQ的人，逆境的消极影响范围则会不断扩展，直至影响到其学习、生活和工作的方方面面。

忍耐是指认识到问题的持久性以及它对个体的影响持续时间。AQ低的人，逆境带给他的消极影响比较长，他在主观上也会认为这种影响很难消除，而AQ高的人则与之相反。^①

(二) 逆商的培养

斯托茨认为，逆境不会产生不可逾越的障碍，每一个困难都是一次挑战，每次挑战都是一次机遇，战胜困难就抓住了机遇。逆境将成为高逆商者人生历程中最受欢迎的一部分，他们尽管面对着似乎不可战胜的逆境，却能努力设法不停止前进的脚步，而他们在前进的过程中，技术日渐提高，力量不断壮大，自身不断进步，最终取得突破。

^① 谭春虹. 哈佛逆商课：献给奋斗中的你. 北京：人民邮电出版社，2013.



【案例 3-3(3)】蒲松龄辛酸“高考”路

在中国古代作家中，很少有人像蒲松龄那样，热衷科举却又不满科举，深受其害却又坚忍不拔，才华横溢却又名落孙山，科场失败却在文学上大获成功……蒲松龄的人生确是十分矛盾的。一方面，他在文学上成绩巨大，被誉为“世界短篇小说之王”，他的《聊斋志异》被称为“中国最伟大的短篇小说集”；另一方面，他在科举道路上却屡战屡败，落魄一生。

他除 19 岁那年考中秀才外，其后数十年间又参加了十几次相当于高考的“乡试”，皆名落孙山，无缘仕途。他悲愤交加，痛定思痛，在晚年又写成长诗《历下吟》，将考试中的辛酸屈辱、录取中的种种弊端以及考官的骄横贪腐等，一股脑儿暴露出来，读了让人感动，也发人深思……

考生们辛辛苦苦地来到省城济南应考，一开始就遭到监考官的打骂，不仅如此，“上头”规定的考试时间也异常苛刻。且考生考完后，仍不准回家，要留在济南等待发榜。这次“高考”，蒲松龄又名落孙山。他心灰意冷地回到家乡淄川，听到乡亲们议论纷纷：有人行贿打通了门子，考官便营私舞弊，把原定录取的人一笔勾销，把原来赏识的文章视若寇仇，再从已被废弃的试卷中抽出“照顾者”的卷子，作为录取对象。他们如此颠倒黑白，委实世所罕见。当知县前来劝慰蒲松龄时，他仍抑制不住内心的愤怒。

那时，对于多数考生来说，考试就意味着灾难，“落榜”的打击让他们痛不欲生，他们悲观失望，哭声载道，感到无脸回家见亲人，有些人甚至想一死了之……

当然，蒲松龄“高考”不中，也有主观原因，他有时太过自信。如他 48 岁那年参加乡试时，一拿到考题他就感到太容易，于是思如泉涌，笔如有神，洋洋洒洒，一挥而就。但写完回头一看，忽然发现“越幅”了。所谓“越幅”就是违反了书写规则，不仅要取消录取资格，还得张榜公布。还有一次，他考试时状态很好，却突然拉起了肚子，又一次失去了“飞升”的机会……

蒲松龄科场失败，文学上成功，这之间并非没有联系。正是因他在仕途上碰得头破血流，才转而发奋图强，潜心创作，写出了《聊斋志异》这样的不朽巨著。可以想象，假如他在科场上春风得意、飞黄腾达，又怎能在文学上取得如此辉煌的成就？

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

不管是顺境也好，逆境也好——不管自己处在何种境遇，都要抱着积极的心态朝前看，任何时候都要拼命工作，持续努力，这才是最重要的。

【案例 3-3(4)】大学生积极面对落魄之境

一名大学生毕业后到深圳求职，在奔波了一个星期后毫无收获，而且糟糕的是在乘公交车时钱包被偷。在受冻挨饿了两天后，他决定开始拾垃圾。虽然受白眼，但至少能够解决吃饭问题。一天，他正低头拾垃圾时，忽然觉得背后有人注视自己。回头一看，发现有个中年人站在他背后。中年人拿出一张名片：这家公司正在招聘，你可以去试试。

那是一个很热闹的场面：五六十个人同在一个大厅里，其中很多人都西装革履，他有点儿自惭形秽，想退下来，但最终还是等在了那里。当他一递上名片，小姐就伸出手来：恭喜你，你已经被录取了。这是我们总经理的名片，他曾吩咐，有个青年会拿着名片来应聘，只要他来了，就成为我们公司的一员！

就这样他进入了这家公司。几年后，由于个人努力，他还成为了副总经理。“你为什么会选择我？”闲聊时他几次问总经理这个问题。在我偶然看见你在拾垃圾，就观察了你很久，你每次都把有用的东西拣出来，将剩下的垃圾归类好再放回垃圾箱。当时我想，如果一个人在这不利的环境下还能那么认真地做事，无论如何我都应该给他一个机会。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

能够坦然面对挫折，是一个人成熟的标志。世界上一帆风顺的事情很少，在人生道路上遭遇挫折在所难免。坚强是我们对付挫折与逆境的有力武器，坚强能使人把挫折变为动力，以此激励自己百折不挠地去战胜困难；坚强能使人正确地对待别人的议论，认准目标走自己的路；坚强又能使人头脑清醒，采取变通方式去争取胜利，激发和挖掘自己无穷的潜力，甚至创造奇迹。

三、与“小人”和睦相处

早在几千年前，孔子就把君子和小人划分开来。孔子曰：“君子坦荡荡，小人常戚戚。”君子成人之美，故心怀坦荡；小人成人之恶，因为小人嫉妒心强。

（一）如何识别“小人”

任何地方都不乏小人，通常小人做人处事不太厚道，常以不良手段达成目的。与小人相处，稍不谨慎，会吃大亏；学会分辨小人，非常重要。

余秋雨将小人归纳出了八条重要的行为特征。

其一，小人见不得美好。他们总是眯缝着眼睛打量美好事物，只要一有可能就忍不住要去扰乱、转嫁，竭力作为某种隐潜交易的筹码加以利用。

其二，小人见不得权力。不管在什么情况下，小人的注意力总会拐弯抹角地绕向权力的天平，在旁人看来根本绕不通的地方，他们也能飞檐走壁绕进去。他们表面上历尽艰险为当权者着想，实际上只想着当权者手上的权力，但作为小人他们对权力本身并不迷醉，只迷醉权力背后自己有可能得到的利益。

其三，小人不怕麻烦。小人知道越麻烦越容易把事情搞混，只要自己不怕麻烦，总有怕麻烦的人。

其四，小人办事效率高。小人急于事功又不讲规范，有明暗暗的障眼法掩盖着，办起事来几乎遇不到阻力，能像游蛇般灵活地把事情迅速搞定。他们善于领会当权者难以启齿的隐忧和私欲，把一切化解在顷刻之间。

其五，小人不会放过被伤害者。小人在本质上是胆小的，他们的行动方式使他们不必害怕具体操作上的失败，但却不能不害怕报复。想象中的报复者当然是被他们伤害过的人，于是他们的使命注定是要连续不断地伤害被伤害者。

其六，小人需要博取同情。他们反复向别人解释，自己是天底下受损失最大的人，自己是弱得不能再弱了的弱者，似乎生来就是被别人欺侮的料。

其七，小人必须用谣言制造气氛，凭借权力者之手或起哄者之口来保护自己，绘声绘色地谎报“敌情”。说谎和造谣是小人的生存本能，他们编造的谎言和谣言取信于权势和舆情，大体上合乎浅层逻辑，让不习惯实证考察的人一听就产生情绪反应。



其八，小人最终控制不了局势。小人精明而缺少远见，因此他们在制造一个个具体的恶果时并没有想到这些恶果最终组合起来将会酿发出一个什么样的结局。小人没有大将风度，完全控制不了局面，但不幸的是，人们不会忘记他们是这些全部灾难的最初责任者。

【案例3-3(5)】“小人”费无忌

在《史记》中，司马迁写到过发生在公元前527年的一件事。那年，楚国的楚平王要为自己的儿子娶一个媳妇，选中的姑娘在秦国，于是就派出一名叫费无忌的大夫前去迎娶。费无忌看到姑娘长得极其漂亮，眼睛一转，就开始在半道上动脑筋了。他认为如此漂亮的姑娘应该献给正当盛年的楚平王。尽管太子娶亲的事已经国人皆知，尽管迎娶的车队已经逼近国都，尽管楚宫里的仪式已经准备妥当，费无忌还是骑了一匹快马抢先直奔王宫，对楚平王描述了秦姑娘的美丽，说反正太子此刻与这位姑娘尚未见面，大王何不先娶了她，以后再为太子找一门好的呢。楚平王好色，被费无忌说动了心，但又觉得事关国家社稷的形象和承传，必须小心从事，就重重拜托费无忌一手操办。三下两下，这位原想来做太子夫人的姑娘，转眼成了公公楚平王的妃子。费无忌办成了这件事，既兴奋又慌张。楚平王越来越宠信他了，这使他感到满足，但静心一想，在这件事上受伤害最深的是太子，而太子是迟早会掌大权的，那今后的日子怎么过呢？他开始在楚平王耳边递送小话：“那件事之后，太子对我恨之入骨，那倒罢了，我这么个人也算不得什么，问题是他对大王您也怨恨起来，万望大王戒备。太子已握兵权，外有诸侯支持，内有他的老师伍奢帮着谋划，说不定哪一天要兵变呢！”

楚平王本来就觉得自己对儿子做了亏心事，儿子一定会有所动作，现在听费无忌一说，心想果不出所料，立即下令杀死太子的老师伍奢和伍奢的长子伍尚，进而又要捕杀太子，太子和伍奢的次子伍员（伍子胥）只得逃离楚国。从此之后，连年的战火就把楚国包围了。逃离出去的太子是一个拥有兵力的人，自然不会甘心，伍员则发誓要为父兄报仇，曾一再率吴兵伐楚，征战此起彼伏。

然而楚国人民记得，这场弥天大火的最初点燃者，是小人费无忌，大家咬牙切齿地用极刑把这个小人处死了，但整片国土早已满目疮痍。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在职场中，我们会发现“小人”的言行常有以下特点。

（1）喜欢造谣生事：通常是另有阴谋目的，并不单纯以此为乐；有时为了升迁，衬托自己优秀，也不惜丑化对手。他们唯恐天下不乱，惯用“听说”造句，歪曲事实，无中生有。

（2）喜欢挑拨离间：分化同事感情，制造纷争和事端，鹬蚌相争，结果渔翁得利。他们口才好，善于撇清责任；事后扮演和事佬，双面间谍，闽语所谓“双面刀鬼”。

（3）喜欢奉承：“赞美鼓励”和“奉承拍马”不同，后者舌灿莲花有心机，热情又嘴巴甜，让人晕乎乎而迷失方向。他们更刻意亲近上司，常伺机打小报告，备受宠爱。

（4）喜欢阳奉阴违：工作方面，言行不一，善于表面功夫，也善于伺机邀功抢功。待人方面，他们是表里不一两面人，有时面前夸你套出你的秘密，背后就损你出卖你。

（5）喜欢见风使舵：谁得势就依附谁，谁失势就舍弃谁，所谓西瓜偎大边。他们利用别人权势以提升自己地位，没有利用价值的人，他们不会想亲近，顶多虚与委蛇。

（6）踏着别人鲜血前进，踩着别人肩头攀高：别人种树，他乘凉；利用别人替他们开路，



成功时，不会报答任何人，甚至翻脸无情抹杀对他有恩之人，他们把占人便宜视为当然，怎会感激？

(7)喜欢落井下石：只要有人或跌倒或失败，他们会追上来再补一脚；例如，四处渲染那人“罪有应得”云云。他们也是事后诸葛，常说一些幸灾乐祸的风凉话。

(8)喜欢找替死鬼：明明是自己言行有过错，却死不承认，昧着良心硬拗瞎掰，也要找一个冤大头(软柿子)来背黑锅。他们口才犀利又敢发誓，很能误导大家以讹传讹，日久则众口铄金，积非成是。有时“真相”就此石沉大海，永远被扭曲蒙蔽了。

事实上，小人的特点不止以上这些，凡是藐视法律，鄙弃道理，刻薄寡情，不遵循伦常道德，唯利是图，损人利己，容易鬼迷心窍等的人，通常都带有小人的性格。

(二)如何应对“小人”

职场如战场，既有激烈竞争，也必须团队协作。有时我们往往很努力，但可能会被身边的卑鄙无耻之徒中伤陷害，因此，在职场，绝大多数人害怕的并不是正当竞争的对手，怕的是被身边那些丑陋卑鄙的“小人”打击陷害。

在我们的现实生活中，有时还不一定能完全避免与这类人打交道，不一定能完全做好自我保护和免遭他们的暗算，不一定能完全避免自己会受到致命的恶毒伤害。

古人说“画虎画皮难画骨，知人知面不知心”，又说“害人之心不可有，防人之心不可无”，都是教导子弟看清社会，保护自己。因此，我们应学会如何主动应对“小人”，与其和谐相处，学会自我保护。

第一，坚决不能将其列入好友名单。进入一个群体(如学校或工作单位等)时，尽量不要将小人列入核心朋友或知心朋友名单，只要有表面上的礼节就可以了，防止在自己真心付出的时候受到伤害，更避免自己会遭到这类人的致命暗算。

第二，避免与其商议重要核心问题。每个人都会有自己的隐私或者是相对重要的问题需要得到朋友的意见和建议，如果是领导则更会有公事或业务上的重大决策需要事先听取意见，这时，要尽量避免让这类“成事不足败事有余”的人参与进来，他们肯定不会帮别人保守秘密，他们会为了显示自己能够比别人掌握更多的核心机密而到处显摆，为显示自己与领导的特殊关系或地位而沾沾自喜。

第三，避而远之或者说是躲之不及。由于小人经常采用“人前一套背后一套”的阳奉阴违手法，一方面千方百计地打压竞争对手，给竞争对手制造很多生存困难，另一方面又会想方设法溜须拍领导的马屁，因此，这类人一般来说都会得到领导的信任和重用，有的是自己的直接领导，有的是自己的工作拍档，有的是自己的同事。怎么办？既然在工作和生活中无法与他们隔绝往来，那么，可以在面对这些人时，唯一能做的就是尽量不要或减少与他们的来往，尽量避免或减少和他有工作或生活上的接触，尽量不要把自己的隐私透露给他们。

第四，团队组建时坚决弃用这类人。俗话说“一粒老鼠屎会毁了一锅粥”，如果说一个团队要有战斗力，首先这个团队的每个人都应有团队精神、合作精神、奉献精神，而卑鄙齷齪之徒首先考虑的并不是团队的战斗力和团队的聚集力，他们往往考虑更多的是自己在这个团队中能够得到多大利益，他们想得最多的是如何算计同事而能让自己名利双收，有时，他们会为了自己的蝇头小利而毫不犹豫地不惜牺牲团队和集体利益，这就是这类人的可怕之处。



第五，做足“防火墙”防卑鄙小人破坏。对于这种卑鄙势利的小人，我们心中应该有杆秤，与这类人打交道时，害人之心不可有，可防人之心不可无。对于这类人，千万要记住祖宗传下来的那句“为人只说三分话，切莫全抛一片心”的至理名言。

对付这种人的最好方法就是只听不说，心里时刻更新“防火墙”，时常提醒自己不要轻易暴露自己的真实思想，特别是对领导或朋友有什么想法，千万不能让他们知道而去造谣生事和搬弄是非。

第六，择机提醒领导防范卑鄙之徒。对于被领导重用的卑鄙无耻的小人，记住千万不能在领导面前直接述说其卑鄙之处，这样做往往会收到适得其反的效果。大多数领导会认为这是在怀疑领导的用人标准，是在怀疑领导任人唯亲，是在怀疑领导的工作能力，这是领导相当忌讳的“死穴”，有的领导还会认为这是员工在嫉妒和吃醋，从而怀疑他的人品人格是否存在问题，进而最终会影响在领导心目中的印象。最好的办法就是选择合适的机会，针对某一件没有做好的事情帮助领导分析原因，可以隐约告知领导其人在单位里为人处世的情况，如为什么得不到同事的协助等，潜移默化地影响领导对其信任程度。

当然，对付这类人，尽量不要发生正面冲突，以免误伤自己。古人说：忍一时风平浪静，退一步海阔天空。“小人”在我们人生的修行中也充当着“监督”的角色，从一定程度上说，他们能促进我们成长，赢得更多尊敬。



思考题

1. 自我成长与沟通的关系是什么？如何通过自我成长促进管理沟通？
2. 您的核心专长是什么？在既有的环境或者换到新的环境中，您是如何首先保证生存能力的？
3. 面对不顺的环境、不喜欢的人、不愿意做的事时，您通常是如何做的？读完本章之后，您有什么新的感想？



案例分析题

1. 从案例 3-1(6) 中，您能通过李嘉诚学会哪些提升沟通的方式方法？
2. 在案例 3-2(1) 里，张莉的做法有哪些可取之处？
3. 从案例 3-3(5) 中，您可以得到什么启示？

第二篇

内部沟通篇



第四章 下属沟通

第五章 团队沟通

第六章 组织沟通

第四章

下属沟通

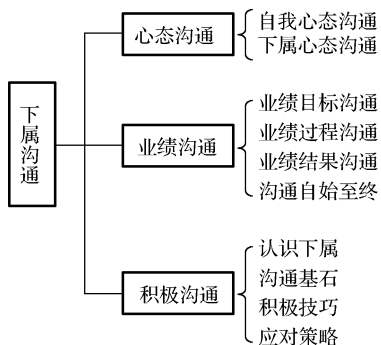
培养目标

1. 帮助读者认识心态沟通，让读者明白了解下属心态是与其沟通的基础。
2. 帮助读者掌握下属业绩管理的技能，认识到沟通在业绩管理中的作用。
3. 让读者了解与下属沟通的基本方法和处理下属关系的基本技巧。

培养要点

1. 帮助读者认识心态管理在沟通中的重要作用，从而规避自身以及员工在心态上的失衡。
2. 帮助读者学会如何制定目标、优化考核和激励下属来改善沟通。掌握必要的绩效沟通技巧，提高员工业绩。
3. 帮助读者掌握沟通的基本技能、处理冲突的技巧，了解如何改善与特殊员工的关系。

本章框架



随着新生代员工的加入，管理者普遍反映，与下属沟通的难度越来越大。其中的原因是多方面的，既有管理者的原因也有下属的原因，与不了解下属沟通的方式和方法也是分不开的。本章主要包括心态沟通、业绩沟通和积极沟通三节内容。



第一节 心态沟通

强而不霸、弱却有心，这里的心主要是心态。心态是对事物发展的反应和理解表现出不同的思想状态和观点。心态是一个人思想的先导，人的行动受思想指挥。每个人都有自己的

心态，心态端正、乐观，整个生活都是积极乐观的；相反，心态不好、悲观，那整个生活就是消极悲观的。心态不仅对人的健康影响很大，同时也影响家庭生活、社会交往，以及工作能力及创造力的发挥等。

员工心态是指组织个体对组织环境、工作条件以及价值观、信念等产生并保持的较为稳定的心理态度。员工态度一般包括三项内容：情感，即个体对组织的情绪及感受；认知，即个体对组织的认可程度；意向，即个体面对组织所表达出的意愿及价值取向。正是这三个方面的内容决定了个体对组织的综合印象，以及在工作中可能采取的行为态度。个体因为有了某种固化的行为态度，才产生了在组织中的种种行为表现。诸如，对待工作任务是积极承担，还是消极应付；是主动请缨，还是被动接受；对组织领导是忠贞不渝，还是心存芥蒂；是乐于奉献，还是借机利用等。

心态沟通的目的是在企业管理中规范职工的言行，矫正心理和行为偏差，调动职工的生产积极性，提高企业的经济效益。可见摆正心态是提高业绩的必要条件，也是提高员工对组织满意度和认可度的有效手段。

一、自我心态沟通

“知彼者，智也；知己者，大智也。”只有对自己十分了解的人，才拥有大智慧。换言之，若不知己，就没办法知彼。作为一个管理者只有首先调整好自身的心态才能更好地与下属沟通。

（一）认知自我角色

升职后成为管理者，升职与加薪的喜悦往往会提高工作热情，岗位职责也会促使管理者担负更多的责任。新上任的管理者往往都希望能够有所作为，通过展现自己的领导才能来巩固自己的领导地位，得到下属的拥护。新的职责也使得管理者对待工作格外认真，甚至达到较真的地步。所以会出现新官上任三把火，最后“火”引到自己身上的情况。

【案例 4-1（1）】升职的烦恼

王麦大学毕业就进入公司，成为了一个销售员工，和部门里同事之间的关系都非常好，平时有说有笑，经常在一起吃饭。王麦本身具有凝聚力，大家在闲暇时间都喜欢围着王麦聊天。

在几个月以前，领导提升王麦任销售部经理，王麦在升职之后十分高兴，但是这份喜悦并没有持续很久。因为他发现大家都在疏远他，也没有了以前有说有笑的氛围，当大家在说笑王麦想加入的时候，大家都停止了交谈，对王麦没有了以前的热情而是多了许多敬畏。

最让王麦感到不解的是他最好的一个哥们，以前无话不谈，现在也不怎么理他了。有一次哥们过生日，王麦记得哥们的生日，一早就发了短信祝他生日快乐，然后一直在等哥们来邀请自己去参加他的生日聚会。然而，一直到下班，大家都走了之后哥们也没有邀请他，于是王麦给他哥们打了一个电话，发现他们已经在庆祝了却没有邀请自己参加的意思。

王麦坦言老板之所以提升自己的职位，主要是因为以前同事们都围绕着自己，老板看重自己的凝聚力。但是，王麦升职之后发现，自己的下属小李同样也是一个十分有凝聚力的人，其他同事都围绕着小李，甚至老板都对他另眼相看。这让王麦感到了自己职位的危机感，害怕会被取代。

心理专家在了解王麦的烦恼之后，给了王麦一组小人，这组小人有大有小，让王麦来摆



放老板、自己及其下属的位置。王麦给自己选择了一个最大的人，然后把自己摆放在最后面一个单独的位置上，而为老板和下属都选择了相同的小人，摆在一起，放在了自己的前面，同时这些小人全部都是背对着自己，只能看到后脑勺。

专家指出，王麦在沟通中语速过快，对客户来说可能会显得胸有成竹，但对同事来说这样容易造成强势的氛围；在摆放小人的过程中，给自己选择最大的一个，比老板还大说明没有摆正自己的姿态，将自己放到最后说明自我感觉高高在上没有融入大家的工作，只看到后脑勺说明作为领导只关注了大家做什么而没有关注大家在想什么。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

王麦最主要的烦恼是升职后不知道应该如何与下属沟通。由于王麦升职后并没有采取有效的沟通手段，导致原来的同事，即现在的下属产生疏远的情绪，进而导致王麦并不能有效地开展工作。

升职后作为管理者首先要做好角色转变，正确认识自己的角色，及时进行自我调整。作为一个管理者自己起到的是协调作用，而并非企业的老板，要准确把握自己的定位，切不可狂妄自大。要想在新的岗位赢得领导的信任，就必须在其位谋其政，很少有领导扶上马还会送一程的情况，任何时候“交换”都是第一位的，只有创造新的价值才能赢得新的信任。

其次，升职之后要注意与原来同事的关系维护，明枪易挡暗箭难防，并非所有人都愿意拥护新领导。特别要注意到部分竞争对手的嫉妒，不要让自己升迁的兴奋激怒他人。所以上任后要感恩以前的同事即现在的下属，主动与其多沟通，切不可认为领导必须有领导的样子。论语有言：“君子信而后劳其民；未信，则以为厉己也。”信任是良好关系的基础，要高效地开展工作首先应当建立高效率的工作关系，增强团队的凝聚力，然后再关注业绩。

最后，职位升迁固然是得到领导认可的表现，但切不可仗着领导对自己的信任滥用权力。要明确自己的岗位职责，即使想大干一番也不能越级处理事情。否则会导致工作混乱，同僚关系紧张。

【案例 4-1(2)】老干部越级处理

某单位的一位领导经部队转业后一直在该单位工作，已 20 余年。此前一直担任某部门科长，主管 X 科与 Y 科。现在晋升为局里的二把手，主管 A 科和 B 科。但是晋升后仍然经常直接联系在 X 和 Y 科的老同事，插手 X 科与 Y 科的事情。又因为其级别高、年龄大，导致 X 科和 Y 科的主管领导只能睁只眼闭只眼，部门的员工也无所适从不知该听谁的，造成工作有些混乱。该领导也利用自己长期在局里的关系，经常和新任的局长分庭抗礼，越权处理一些事情，对下属造成不好的后果，令他们无所适从。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

（二）影响而非操控

中国的传统社会是一个比较典型的等级社会，主要表现为官本位文化，以官职的有无和高低来划分。马克思·韦伯认为中国人的财富是一种政治财富。财富因政治而得，也因政治而失。财富、权力和声望决定了人们的地位。^①在这种情境下，人们对于权利的追捧乐此不

^① 宋云海. 中国皇权文化. 上海：三联书店，2014.

疲。中国的皇权长期以来“一股独大”，虽然朝代更替但仍“新瓶装旧酒”，其内核是对权力的无限追逐、对自我的无情诋毁，以及对规则的无视存在。

现在对于企业内部来讲，皇权文化表现为一面是“一把手”文化，另一面是不少人“宁为鸡头，不为凤尾”，“官本位”盛行，“等级观念”根深蒂固，严重阻碍以尊重、平等为基础的沟通。身居高位的领导者自视为组织的“小皇帝”，内心优越感油然而生，凭借个人权威造就影响力。身居高位者对下属颐高气指，也产生了许多“低能上司”，例如有些上司甚至连办公室的茶水间都不知在何处。作为领导者要明白靠个人权威是无法控制下属的，只能凭借个人魅力来影响下属。

（三）要有容人之心

作为一个上司如果胸怀狭隘，没有容人、容物的肚量，不仅难以成就大事业，恐怕也难以与下属亲切地交流，自己内心也永远感到孤单、寂寞、痛苦。河马是世界上最危险的动物之一，它们的速度比人类想象的快许多，只要敌人挡路，它们便会把对方踩扁（或是咬死）。职场中的“河马”同样十分可怕。^①当下属做了领导认为冒犯自己或不利自己的事情时，往往乐于利用权力给下属“穿小鞋”。这样不仅给其他员工造成上司心胸狭隘的印象，而且下属会自动远离此类上司，以免受到牵连，严重影响了组织的凝聚力。此外作为上司处处针对下属，会自动屏蔽下属的优点，使能人得不到重用就会严重影响组织的绩效，从而造成恶性循环。

海纳百川，有容乃大。当今社会是服务的社会，人人为我，我为人人，唯有能容人，才能为他人所容，谁也不能独自生存。因此，宽大的胸怀不仅是个人处世之基本，也是事业成功的基础，身为企业领导，容人是首要的。能容一个班的人，只能当班长。能容一个团的人，只能当团长。能容亿万人的，才能成为首脑和领袖。马云曾说：“心中无敌则天下无敌。”这便是领导者胸怀的最好诠释。

二、下属心态沟通

积极的心态不仅表现为对组织的行为做出正面的评价，而且表现为工作积极性高，有责任心；消极的心态则主要表现在心态失衡，会对企业做出不利的行为，例如消极怠工甚至集体跳槽等。下属心态沟通是指通过心态调整的方法使员工认知角色、激发情感、主动参与、实现意图，引导积极行为。这样最终不仅能提高工作绩效，同时还能提高员工对组织的认可度和满意度，改善与组织之间的关系。

（一）融入新组织

初入组织的新人从踏入组织起，就要面对职场复杂的各种关系。下属关系实质上是直线上司与员工的关系。员工进入企业，直线上司与他或她的关系，在很大程度上会影响他或她融入的有效性和归属感。

【案例 4-1（3）】令人惋惜的离职

小高和小李是大学同学，博士毕业后进了同一所大学的不同专业任教。小高的领导是一

^① 埃里克·斯密特等著. 重新定义公司：谷歌是怎样运营的. 中信出版社，2015.



位德高望重的老教授，他对小高的发展颇为关心。他认为年轻教师一定要有所作为，经常传授自身的经验指导小高怎样教书育人，学院分配的各种学习指标也优先考虑小高。为此小高十分感谢老教授，也十分感谢学校对自己的重视。而半年之后，一同进校的小李却提出了离职，原来小李的领导是学院的行政领导，平常工作十分繁忙，只在小李进校时与其交流过一次，告诉小李要多做研究后再也没有交流。小李觉得自己在学校没有一点存在感，甚至觉得是自己的领导故意冷落自己，压制着自己的发展。再加上平时与同事交流甚少，小李始终觉得自己无法融入这个集体，有种被骗到学校的感受。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

新人在入职时的人际交往和沟通技能欠缺，导致新人在团队融入过程中的主动性往往不够，与岗位需求存在部分脱节，工作技能相对欠缺不能完全满足工作的要求；再加之工作、生活环境的变化，现实和理想的差距，新人往往会变得心浮气躁，对工作或者自身产生怀疑。此时身为直线上司要主动与下属沟通，打破人际关系的陌生。让员工感受到关怀，帮助下属调整心态，转换角色，尽早融入组织。

（二）态度很重要

现在很多员工还未进入组织或刚踏上岗位就要求高报酬高职位，生存关系作为第一关系，关心回报无可厚非。但是职场新人头两年的主要精力都在“学”和“吸纳”上，并没有为公司创造与之相称的价值。而员工往往仅计算自己的回报，缺乏自我积累和自我准备的理念，因此，刚进入职场时会急于获得认同与表现，不能很好地沉下来做事，总觉得组织亏待了自己。

“蘑菇管理”是许多组织对待新员工的一种管理方法。它主要是指新员工进入组织后常常被置于阴暗的角落，被安排到不受重视的部门，或做一些打杂跑腿的工作，有时还会被浇上一头大粪（无端的批评、指责、代人受过），组织任其自生自灭，新人得不到必要的指导和提携。相信很多组织都这样对待过新人。

【案例 4-1（4）】上帝的杯子

进入日本帝国酒店工作的年轻人，最初都必须经过一段全方位的职业培训，然后再根据各自的不同情况被安排到不同岗位。有个女孩原以为自己会得到一份和她身份相符的工作，但出乎意料的是，经理却让她洗扫厕所。这个女孩是接受贵族教育长大的，在她心目中，这份工作卑贱而且低俗。第一天伸出手洗马桶时，她几乎呕吐。勉强干了两个多星期，她就再也不想在这里待下去了。她的心情糟糕到了极点。和她一起做厕所清洁员的是一位 50 多岁的老人，他在帝国酒店做了 23 年清洁工。有一天，她看见这位前辈在洗完马桶后，居然伸手从马桶里盛了满满一杯水，当着她的面一饮而尽。她顿时目瞪口呆。那位前辈却很自豪地说：“你看，经过我的手清洗的马桶，干净得连里面的水都可以喝下去。”这位前辈的举动给了她很大的启迪。从这以后，每次洗完一只马桶，她就会想，我可以从中舀一杯水喝下去吗？培训的期限到了，当经理验收考核时，这位贵族小姐当着很多人的面，从自己洗过的马桶池里盛出一杯水，仰头喝了下去。37 岁以前，她是日本帝国酒店的普通员工，是那里工作最出色的人。37 岁以后，她开始步入政界，最后成为日本内阁邮政大臣——野田圣子。在很多场合，她都这样介绍自己的身份：最出色的厕所清洁工，最忠于职守的内阁大臣。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



下属有过这样一段“蘑菇”的经历，这不一定是坏事，尤其是在一切刚刚开始的时候，当几天“蘑菇”，能够消除下属很多不切实际的幻想，让员工更加接近现实，看问题也更加实际。无论多么优秀的人才，在刚开始的时候，都只能从最简单的事情做起，“蘑菇”的经历，对于成长中的年轻人来说，就像蚕茧，是羽化前必须经历的一步。作为上司要时刻关注员工的心理动态，平日与员工多沟通，传授一些自己的职场经历，帮助他们培养积极的态度，戒骄戒躁，脚踏实地从小事做起，不断地努力“生长”，最终成长为团队内核心的人才。

（三）把握职业角色

每个人一生都会经历三个阶段，即“自然人→学生人→职业人”，在企业里都扮演着不同的职业角色，担任着不同的职业责任。当疏于对下属进行心态管理时，无论是新员工还是老员工都容易出现角色错位、角色不当、角色迷失的现象。角色错位最突出的表现就是家庭角色与工作角色、生活角色与职业角色混淆不清。角色不当主要表现为不知道自己是谁，不服从管理，喜爱使性子、撂挑子。而角色迷失主要表现在事不关己高高挂起、公私不分、工作情绪恶化等。^①

【案例 4-1 (5)】老木匠的礼物

有个老木匠准备退休，他告诉老板，说要离开建筑行业，回家与妻子儿女享受天伦之乐。老板舍不得他走，问他能否再建一座房子，老木匠说可以。但是后来大家都看得出来，他的心已经不在工作上了，他用的是软料，出的是粗活。房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。“这是你的房子”，他说，“我送给你的礼物”。老木匠震惊得目瞪口呆，又羞愧得无地自容。如果他早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

为了防止员工对职业角色的认识不当，企业需要对员工进行心态培训。心态培训不同于知识技能培训，必须保持它的长效性。而长效性的保持又不能完全依靠专门的培训活动，因为这样一方面会增加企业成本，另一方面可能会引发部分员工的逆反心理。正确的方式是企业培训活动的基础上将心态培训理念贯穿于日常工作中。例如优秀的管理者应清楚地向员工描绘企业远景，同时彻底让员工了解所从事工作的神圣意义，有了远景及使命感，员工自然心态积极乐观，效率的提升与目标的达成也将指日可待。



第二节 业绩沟通

业绩沟通是企业管理的大难题，很容易造成上司与下属之间的关系紧张，也容易引起团队间的不和谐、不合作。业绩考核目标制定得是否合理、考核全过程是否持续优化改进、上司是否能够合理地采取适度激励并保持有效的绩效沟通，都有可能影响业绩管理的效果，也有可能直接对员工关系带来不可弥补的伤害。

^① 宋振杰. 新员工职业化六大关键. 北京：北京大学出版社，2008.





在企业中，虽然有老板亲戚、领导熟人等各类“关系户”存在，但企业发展要赚钱靠的是真才实干，所以一定需要能干实事的人才，业绩管理在任何情况下都是帮上司管理好团队与业务的重要手段。业绩管理做得好，团队实力才会越来越强，下属晋升与发展也才会越来越好，才能真正实现下属忠心、努力、满意，员工关系也才会越来越和谐。

一、业绩目标沟通

（一）了解绩效需求

有效的绩效沟通，能清晰地了解员工的期望，在设定绩效目标的过程中，能使制定的目标信息互通，并帮助企业设定合理的绩效目标。如果管理者忽视了这一环节中沟通的作用，就会导致绩效目标信息有下达而无上传的单流向。这样不但会影响员工对绩效目标的了解和认可，甚至还可能导致目标的实现与预期不符或难以完成的局面。

【案例 4-2(1)】锯掉经理的椅背

麦当劳之父克罗克，几十年前不过是芝加哥一家名不见经传的纸杯和乳精机械制造商，如今他已被企业界誉为没有国界的“麦当劳帝国之王”。克罗克不喜欢坐在办公室发号施令，他把 60% 以上的工作时间都用于“走动管理”。通过到各公司、各部门进行实地考察，他会从中发现很多问题，然后及时加以解决。

曾经有一个阶段，麦当劳公司面临严重的财务亏损。经过调查，克罗克发现是公司各部门经理的官僚主义作风，导致了这一场危机，他们习惯于舒舒服服地躺在靠背椅上指手画脚，看不见问题的根源，把许多时间耗费在空谈和相互推诿上。克罗克为此寝食不安，他觉得，扭转这种积弊紧靠发几个老生常谈的文告，或者板着脸进行几次训话是解决不了的。为了彻底清除经理们的怠惰习气，克罗克想出了一个奇招：他向各地麦当劳快餐店发出一份紧急指示——把所有经理的椅子背锯掉！立即执行！所有的人都疑惑不解，他们不知道总裁的用意何在，但面对严厉强硬的命令，经理们只好依章照办。他们坐在没有了靠背的椅子上，觉得十分不舒服，不得不经常站起来四处走动。终于，他们慢慢领悟出了克罗克的苦心，纷纷走出办公室，仿效克罗克的样子，深入基层“走动管理”。依靠这个秘诀，麦当劳公司不仅解决了财务危机，而且终于成为全球 500 强企业。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

有椅背依靠的经理，不能将公司带向成功；有椅背依靠的个人，不能为自己营造辉煌。因为有依靠，团队会产生不切实际的幻想，团队的意志会懈怠消沉。只从办公桌的后面看世界，后果是可怕的。一旦步入管理层，领导也许就会听到“已无须在一线工作”的种种说法。但是如果领导愿意为了完成部门目标而与大家并肩战斗，那么，领导将很快获得团队成员的敬重。这种方法同样也是获悉属下优劣势的不二法门，因为领导可以直观地看到下属的工作，而不是仅仅借助人事档案上只言片语的评价。

（二）确定业绩目标

业绩管理的总目标是通过与员工开展沟通来提高员工的工作绩效，从而带动企业战略目标的达成。在确定了业绩管理的总目标后，也不能忽视了总目标下分目标的确立。确立绩效

管理的分目标实际上也是对每次具体沟通拟定的一个沟通期望。即在沟通的准备阶段，业绩管理人员应该为沟通制定总目标与具体的分目标，这样在下属执行任务时才有了方向。前期沟通与分解做得好，具体的分目标的实现实际上就是在完成已定的工作任务。但要注意确立分目标一定要有针对性，要从考评表和工作分析表中提炼出依据信息。

目前国内很多企业虽然实行了绩效考核，但没有设置目标沟通与分解的环节，这样实行业绩管理的初衷是好的，但实施方案不久后往往会引发员工之间或员工和主管之间关系紧张，部门之间协作效率也越来越低，违背了绩效考核的初衷。

【案例 4-2(2)】绩效考核改革困局

A 公司从 2013 年对公司绩效考核进行改革，考核结果主要来自员工主管对员工完成工作情况的主观打分，并根据绩效分数及排序实施绩效强制比例分布，设置 5% 的不合格率，对于不合格员工，实施末位调岗。此举主要是为了加强对公司员工的绩效管理，提升员工工作效率，初衷是好的，然而实施后却引起了员工和主管之间的关系紧张，许多被列入末位调岗序列的员工对调岗事宜极度不满，还有员工因不满岗位调整，直接辞职。之后，公司意识到实施过程中存在的问题，引入绩效沟通机制，对于需要调岗的员工进行绩效反馈面谈，员工关系得到缓解，但仍未能切实解决根本问题，很多员工对绩效考核实施的科学性、主管评分的公平性仍心存质疑与不满。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

案例中的公司虽然实施了绩效反馈面谈，但仍有员工对绩效考核实施的科学性、主管评分的公平性存在质疑，这其实是绩效考核实施前员工沟通工作未到位、未让员工真正理解考核标准所导致的结果，员工并没有真正接纳考核。实施有效的目标沟通与分解是完善业绩管理的关键所在。目标设定好了，就能通过沟通让员工理解、认可目标，认可考核标准，从而也就能水到渠成地奔着目标努力工作，即便是最后没能完成绩效目标，实施末位调岗等绩效激励手段后，员工的负面情绪也可以得到避免。

(三) 明确考核标准

【案例 4-2(3)】一意孤行正职领导

年初，B 单位某正职领导提出：必须实行基层干部队伍的考核制度，因为这些干部的素质和成效如何，直接决定着他们所管辖部门的具体工作成效，首先必须对所属各科的负责人进行全面的考核。但在干部考核会议上很多人提出了不同意见，他们认为调动第一线的科长们的积极性是当务之急，但如果一味加大考核，科长们压力一定很大，一旦影响了情绪，今后工作或许更难以开展。正职领导态度坚决，一个星期后正职领导制定的《考核细则》出台，很多科长纷纷表示同意首先从自己做起，愿意接受考核。一个月的考核工作顺利进行着，科长们比过去忙多了，各项工作多多少少有些起色。

12 月底正职领导收到了全处 25 位正副科长交来的自评表，出乎意料的是科长们几乎都给自己打满分。群众评分表和其他部门的打分表又带有浓厚的个人成见。如行政科长工作负责，原则性强，得罪了一些人，结果被其他部门打了最低分。正职领导认为，只有处领导的评分才比较合乎实际，可以公布。在第二天的全处科长会议上，正职领导公布了处领导对科长们 12 月份的考评结果，宣布季度奖金数额，6 位得分少的科长当场要求处领导说明理由，



会议难以进行下去。当天下午这6位科长还联合起来到组织部、人事处告状,说处领导的考评不合理。由于6位科长连续几天没有在本科主持工作,闹得不可开交,直接影响了正常的工作秩序。一周以后,经人事处调解,总务处正副25位科长的第四季度奖金仍按最高等级发放。面对这一切,正职领导陷入了苦闷的沉思之中。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

在日常工作中有时候会遇到这样的领导,一拍脑门,制定出的政策往往又执行不了,最后给自己增添了许多麻烦。在业绩管理中,规则是极其重要的,要拒绝“一把手”的负面影响。案例中的正职领导在工作中,没能及时听取大家的意见,而是一意孤行;在考核标准上,又将处级领导的意见作为评价标准,只有处领导的评分才比较合乎实际,这就使考核标准片面化。

在制定考核标准时,要与下属多沟通。让下属参与到考核标准的制定中来,这样不仅能使下属接受标准,避免由于自己考核得分低而心生怨气,而且能集思广益,避免了考核可能出现的漏洞。要知道漏洞有时是致命的,多角度全方位地考虑考核标准有利于优化考核效果。

二、业绩过程沟通

(一) 皮格马利翁效应

就算上级无权帮助他人更好地活出真我,也仍可以通过让下属喜欢上级来帮助下属,影响下属。人们对他们崇拜的领导特别信任、期待值更高,这种现象就被称为皮格马利翁效应。

皮格马利翁是一个古代雕塑家,他爱上了自己雕刻出来的女子雕塑,最终使这名女子获得了生命。这一效应于20世纪60年代被哈佛大学心理学教授罗伯特·罗森塔尔和一所小学的校长勒诺·雅各布森通过研究,正式形成理论,如图4-2(1)所示。

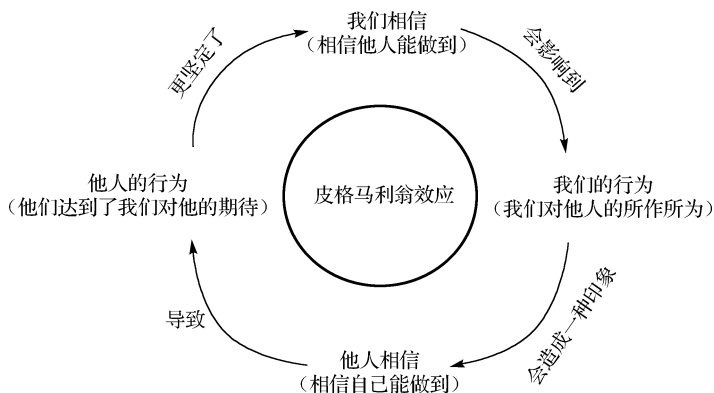


图4-2(1) 皮格马利翁效应示意图

那些深信下属很有能力的领导,会不断鼓励、优待自己的下属,因此,他们的下属大多会对自己高标准严要求,表现得更加出色。反之亦如是。如果领导者认为下属浑身充满缺点,最后他们往往会因自己的团队或职员表现不佳而大失所望。

在下属执行任务时,如果上级能灵活运用皮格马利翁效应,以积极的心态去看待下属,

把下属视为有价值、败不馁、永远渴望学习和成长的人，不断地鼓励下属，那么下属也会认为自己是个有能力的人，从而激发下属的斗志，为实现业绩更加投入。

（二）栽培并服务下属

约翰·巴肯说过“领导者要做的不是把下属变强大，而是要激发出下属的强大能力”，管理者的角色是“造钟”而不是“报时”。别让员工觉得上级在管理，而是让员工觉得上级是在帮助，管理就成功了一半。

怀着栽培下属的心态去与下属接触，会产生多方面的好处。抽出时间真正了解下属们的需求，感受他们的工作境遇，可以帮助领导者亲眼看到下属们在工作中所面临的挑战，领导者需要积极投入那些能让下属们更成功而真正需要的东西，真正指导并服务下属。

【案例 4-2(4)】魅力型的女强人

领导 L 是一位女性，时年已经 55 岁，临退休前被委派到 C 公司任职一把手。由于官至局级，企业员工本并没有对她抱有多大的希望，甚至部分中高层领导对她的到来还抱有敌意。可是她的一系列所作所为，都让人对她真正刮目相看。

1. 关怀下属。作为女性，她拥有比男性管理者更多的体贴和细心。她对企业的绩效改进，首先从关怀下属开始。从她入职后的第二个月开始，她制定了“员工家访制度”，亲自带头了解员工的家庭实际情况和困难，向员工的家属送去问候，并汇报员工的表现情况。这项措施达到了几个目的：（1）使员工倍感关怀与温暖，拉近了与管理者之间的距离，用情感打动员工，激发工作积极性；（2）通过走访，了解员工工作态度的深层次原因，找到解决方法；（3）带领企业的中高级管理者一起走访，展现个人亲民的工作风格，改变管理团队中的不良习气。这一举措，在短时间内收到了奇效，在没有高额投入的情况下，通过管理团队的付出，换来的是企业员工队伍的绩效改善。

2. 提出愿景。在员工的热情初步调动之后，L 总开始向员工灌输新的企业文化，并提出了公司的经营愿景，绩效不再直接向普通员工过分强调。这种用词让员工和客户更多感受到的是来自企业的温暖和专业的服务，得到了企业上下乃至上级主管单位的肯定和赞许。此外，公司在获得了一定发展后，也开始在薪酬和福利、荣誉与晋升通道等方面对员工给予激励。这更加赢得了广大员工的好评，进一步激发了工作潜能。

3. 大力开展员工培训。服务型企业的主要经营成本是员工队伍，而企业的主要资产也是员工队伍。L 总从进入公司起，就大力推动各级员工的培训体系实施，每年对培训的投入达到空前的公司利润的 15%。对于培训的重视，也使企业上下形成了强烈的学习氛围，学习热情空前高涨，学习型组织初步建立。一大批年轻员工在实践和理论方面得到了极大的提升。而老员工则较以往提高了理论水平，结合实践后，更具导师的作用，对经验的传承和企业可持续发展起到了十分重要的作用。

通过 L 总的多年努力，极大地改进了公司绩效，使公司连续 4 年年均增长率达到 360%，企业员工总数从 10 余人增长到 300 余人，业务辐射全国各地，行业地位迅速提升。在一个低利润、高竞争的行业里，这是一个非凡的成绩。曾经的低效率、低业绩的企业成为了业内知名、具有良好业绩与口碑的标杆，获得了北京市首批“AAA 级服务企业”的称号。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



（三）用心提供绩效支持

通过绩效沟通，使上下级都能充分认识到绩效目标的考核对个人和企业的好处，清除和澄清其对绩效考核的错误及模糊认识。绩效考核者和被考核者都认识到，绩效的考核，不是为了制造员工之间的差距，不是把员工分为三六九等的标尺，而是实事求是地挖掘员工工作的长处、发现其短处，扬长避短，以史为鉴，有所为有所不为，有所改进有所提高。

绩效支持在业绩管理中发挥着极其重要的作用。在对待绩效支持这一重要问题时，企业管理人员往往存在不少的问题和误区。下级要及时向上级反馈预定的工作目标完成情况，以便从上级那里得到支持和帮助。同时，上级也需要及时了解下级在完成绩效目标的过程中的工作进展情况，了解他们所遇到的问题和障碍，他们在工作中有什么样的期望和要求，提供了绩效支持的业绩管理才是有效的。

三、业绩结果沟通

（一）多方面衡量实况

只有认真全面解读业绩考评结果，真正获取结果所反映出的信息，才具有与被考核对象展开沟通的“共同语言”基础。衡量业绩实况、解读业绩考评结果应完成四个问题：第一，下属应该做什么；第二，下属已经做了什么；第三，下属为什么会得到这样的考评结果；第四，下属应该朝什么方向改进。通过对这四个问题的思考，业绩管理才能有的放矢地进行。上级若不能多方面衡量业绩实况，就极其容易造成与下属间沟通的隔膜。

【案例 4-2(5)】年终奖分配之困

某能源站项目自 2013 年进入正式运维阶段，因公司增收节支需求，项目在公司认同后，于 2014 年主动在周边地域开阔业务领域，项目人员在自身本职职务外，均为新开拓业务提供了大量支持，协助项目为公司创造了大量收益。对于项目部所做贡献，公司在 2015 年对项目进行了表彰并批准了一笔奖金，交由项目部自行分配。因项目在 2014 年处于高速发展阶段，工作内容变动较大，故项目领导层未预先设立奖金分配方案，造成该笔奖金落实后项目经理在分配时极为困扰。因项目运行组、检修组、技术组在去年工作中，均在不同环节有显著贡献，奖金分配事宜在与各专业小组讨论后出台，仍使许多员工感到缺乏依据，对自身所得金额不满，公平性成为项目急需解决的一大难题。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

奖金是在对员工工作绩效进行考核的基础上，对工作绩效突出人员进行物质上奖励而采取的一种激励措施。只有准确掌握各员工工作完成度，适时进行公示，给予奖励，才能激发员工的工作动力，调动员工的工作积极性和创造性，充分发挥其应具备的杠杆作用。当员工工作成效缺乏准确统计后，便会使员工自觉工作努力的程度无法为上层所知悉，对自身所期望的晋升的事宜助力不足，最终会造成员工工作积极性与工作质量下降。即使员工每月所完成的工作不确定是否会有奖金奖励时，项目也应具备相关汇总体制，定期将员工工作完成情况公示，以使项目员工均能感受到领导层的关注。

作为项目管理中的灵魂人物，项目经理是实质的“灵魂性人物”。此案例中，项目领导团

队缺乏预见性,在为员工增收方面缺乏重视度,没有有效地进行多层次的绩效影响优化是造成上述问题的主要原因之一。导致奖金分配无法落实的原因也包括各组人员在工作中的贡献度未进行准确记录,造成最终无法依据大家的工作完成量与完成度对个人贡献度进行评分。

(二)多角度激励员工

领导-成员交换理论,讲的是成员绩效的高低取决于其个人能力和可觉察到的资源及权力的获得程度,而权力往往是领导授权的结果。吸引人们进入公司的某些因素也许并不是让他们决心留下的原因。在大多数时候,永远不要认为金钱可以买到忠诚,金钱和忠诚是完全没有交集的两种截然不同的概念。

交换与激励要因人而异、因时而异、因事而异、因情而异,这样才能事半功倍,切忌千篇一律,千人一面。例如,针对不同年龄的下属,年轻人要及时鼓励,因为他们持久性差;年长者要延时奖励,因为他们自尊心强。针对不同觉悟的下属,后进要及时奖励,目的是超前引导,防患于未然;先进要延时奖励,目的是保护先进,减少压力。针对从事不同任务的下属,日常工作的要规范奖励;技术竞赛的要及时奖励;突击工作的要灵活奖励;质量管理类的要延时奖励。针对下属的不同情绪,情绪低落者要及时奖励,以振奋精神;情绪高昂者要延时奖励,以稳定情绪。

四、沟通自始至终

绩效沟通是一个系统,有始有终,指企业的管理者与员工为了达到绩效评估目的,在共同工作的过程中分享各类相关绩效信息,以期得到对方的反应和评价,通过双方多种形式、内容、层次的交流,提高企业绩效的过程。

绩效沟通贯穿于绩效管理各个环节,是保障和提升绩效管理效果的重要纽带与策略。如果没有绩效沟通,那么整个绩效管理就不能称之为绩效管理,至少还只是停留在绩效考核的阶段。但是,企业在实际的绩效管理过程中,往往会受各方面因素的影响,使绩效沟通的有效实施存在很多问题。

(一)持续优化结果

从绩效管理流程来看,绩效沟通贯穿于整个绩效目标实施的过程之中。跟进优化要求上级把本次评估的结果向员工说明,同时把打分的结果、依据和相关证明资料向员工展示,让员工感到主管的评估是有理有据的。同时,上级要听取员工对本次目标自评的结果和相应的依据。这样双方对照,并根据实际情况对评估结果进行适当的修正。这样的评估结果就会更有说服力。

双方就结果进行充分沟通和修改后,需要对原因进行深入分析,特别是对于没有完成的目标,看看是客观原因还是主观原因造成的。如果是内因,要分析是员工的知识能力不足、经验不够还是态度欠缺。如果是态度欠缺,还需要仔细分析,到底是什么原因导致,是企业激励措施不好、内部管理有问题,还是员工自身态度有问题。对这些问题,都需要追根究底,找出背后真正的原因,并采取相应的解决措施。如果是员工知识能力不足,就需要安排相应的培训辅导;如果是经验不够,就需要多安排锻炼机会。如果是员工自身态度问题导致完不成任务,就需要进行批评教育,必要时进行惩罚甚至辞退。对于完成或超



前完成的目标也要分析是怎样完成的,把员工所采取的有效方法措施在内部进行分享,让集体共同进步等。

但更重要的是对于不理想的目标进行下一步改进时的沟通与计划制订,通过制订一个明确有效的下一阶段改进计划,来实现员工业绩和能力的提升,是保证绩效持续改进的一个关键步骤,因为一个考核周期的结束就是下一阶段的开始。这时也需要对实现目标所采取的措施和资源支持达成共识。

(二) 优化绩效影响

考核结果对于员工个人和组织都有极大的影响,进行考核优化时也要注意时机和场所环境的选择,绝不能马虎了事。恰当的时机和愉悦的沟通环境将有助于使沟通达到“事半功倍”的效果。

比如,一家外资企业董事长的习惯性做法就是在考评结果公布后的第一时间,其本人立刻亲自邀请考评成绩靠后的20名员工共进晚餐,共同开展绩效沟通。这种做法颇得企业员工的称赞,沟通效果也较为明显,因为考评结果的差异性对每个考评对象的影响性不尽相同。同时,也可能有些员工对绩效考评结果和考评机制本身存在异议,这些情况的存在也就使得绩效沟通应当快速展开。值得注意的细节是沟通不宜安排在临近下班时间,因为双方的注意力有可能由于下班这个干扰因素的存在而受到影响。



第三节 积极沟通

【案例4-3(1)】史上最牛女秘书

2006年4月7日晚,EMC大中华区总裁陆纯初(Loke, SoonChoo)回办公室取东西,到门口才发现自己没带钥匙。此时,他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初没有联系到瑞贝卡。数小时后,陆纯初还是难抑怒火,于是在4月8日凌晨1点通过内部电子邮件系统用英文给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的谴责信。

这封信翻译成中文如下:“瑞贝卡,我星期二曾告诉过你,想东西、做事情不要想当然!结果今天晚上你就把我锁在门外,我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起,无论是午餐时段还是晚上下班后,你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室,明白了吗?”英文原信的口气比上述译文要激烈得多。当发送这封邮件时,陆纯初同时传给了公司几位高管。

面对大中华区总裁的责备,两天后,秘书回了更加咄咄逼人的邮件,原文如下:“第一,我做这件事是完全正确的,我锁门是从安全角度上考虑的,如果一旦丢了东西,我无法承担这个责任。第二,你有钥匙,你自己忘了带,还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己,不要把自己的错误转移到别人的身上。第三,你无权干涉和控制我的私人时间,我一天就八个小时工作时间,请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四,从到EMC的第一天到现在为止,我工作尽职尽责,也加过很多次的班,我也没有任何怨言,但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情,我无法做到。第五,虽然咱们是上下级的关

系,也请你注重一下你说话的语气,这是做人最基本的礼貌问题。第六,我要在这强调一下,我并没有猜想或者假定什么,因为我没有这个时间,也没有这个必要。”本来,这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了,但是瑞贝卡选择了更加过火的做法。她回信的对象选择了“EMC(北京)、EMC(成都)、EMC(广州)、EMC(上海)”。这样一来,EMC中国公司的所有人都收到了这封邮件。

在瑞贝卡回邮件后不久,这封“女秘书PK老板”的火爆邮件被数千外企白领接收和转发,几乎每个人都不止一次收到过邮件,很多人还在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。其中,流传最广的版本居然署名达1000多个,而这只是无数转发邮件中的一个而已。

作为“邮件门”事件的直接后果,瑞贝卡很快辞职,然而在事件的后续跟踪中,网络有传言,陆纯初也由于此事件,很快就被EMC调离原任。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

本来一件很容易就能处理的事情,但是双方缺乏有效沟通最后闹得不欢而散。松下幸之助有句名言:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”因此,管理离不开沟通,沟通已渗透于管理的各个方面。正如人体内的血液循环一样,如果没有沟通的话,组织就会趋于衰亡和倒闭。

一、认识下属

每个人都有不同的特征,为了保证沟通的有效性,作为上司首先必须认识下属,对于下属的差异要有所了解。选择便于下属接受的沟通方式,抓住沟通重点,更好地传递信息,改善和巩固关系。

(一)原生家庭

家庭作为一个人最初生活和成长的环境,在子女社会化过程中发挥着举足轻重的作用。家庭被认为是个体发展特别是社会化的重要环境和影响力量,而一个人的社会化程度如何,将在很大程度上影响他未来的职业发展和在组织中的员工关系。家庭作为个体所接触的最早的社会关系形态,反映了最早的人际关系,赋予其包括种族、阶级、宗教信仰、经济状况、地区等多种社会特征,为个体提供与人相处环节的信念、价值观和最初的行为模板。个体将来的关系如何,在一定程度上能够在原生家庭中找到初始的影子。

每个人都有不同的原生家庭,由于生长环境的影响,每个人都是一个独立的个体,有着自己独立的思维方式,想要对这些人进行合理的管理,就要学会辨别每一个人,看清每个人的个性与特点,以便更好地对人进行管理。例如,成长的差异使得他们接收同样的信息时会产生不同的反应。作为上司在与不同的下属交流时要考虑到这种差异性,充分了解员工的原生家庭,尽量选择与他个人特征相接近的方式与其沟通,消除双方的冲突,建立良好的关系,最终达成一个完美的结果。

(二)年龄阶段

当今的管理人员必须擅长调节、平衡代际劳动力之间的差异。为了做到这一点,就首先需要审视年代的差异和共性,了解员工们属于哪一年代,这样才能更好地了解他们的前进方



向,懂得如何最有效地管理他们。当然并不是每个年代的人都一样,但是需要通读每个年代的故事来透彻地了解他们的特征。

以80后、90后员工为代表的新生代员工,他们生长在一个开放包容的新时代,形成了以自我为中心、漠视权威、抗挫折能力差等代际特征,而60后、70后员工由于受传统文化的影响较深,形成了强调集体主义、信奉上尊下卑、强调服从等代际特征。员工在职场中表现出的不同代际特征不仅影响员工对待工作的态度和行为,也影响员工对领导方式的偏好和反应。

与新生代员工沟通要给予一定的鼓励和积极性评价,注重与他们建立积极互动的关系,了解他们对管理行为的感受和评价;60后、70后员工已参加工作多年,他们为组织奉献多年,自感资历深厚,甚至高于其领导。而中国一直注重论资排辈的传统观念,所以对于这些员工要表示尊重,关注他们的心态变化,加强交流,保持其忠诚度。否则,当他们对组织感到失望时,其怨恨、报复等负面情绪比新生代员工更加强烈。

(三) 成长阶段

组织行为学教授保罗·赫塞站在提出X、Y理论的道格拉斯·麦格雷戈、提出人类5种需求的亚布拉罕·马斯洛以及心理学大师卡尔·罗吉斯的肩膀上,提出了情景领导模型。他将职场中每位员工的成长分为四个阶段,如图4-3(1)所示。

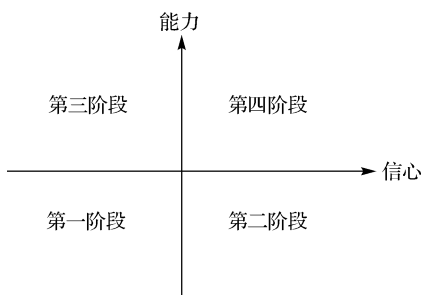


图 4-3(1) 员工成长阶段图

在组织中新员工初入职场没有工作和社会经验,也没有自己的工作方法,大多处于“既没有信心,也没有能力”的第一阶段,他们往往处于迷茫状态,这时管理者应采取“指引式”的沟通方式,来指导并引导员工的工作方向。

随着工作的不断深入,有2~3年工作经验的员工能慢慢胜任相应的工作,这时他们进入了“有信心,但没有能力”的第二阶段。管理者就应该适当安排工作,让他们独立行动,沟通重点在于理解员工工作并劝服

员工。

然而在单独执行任务时,员工会遇到各种问题和障碍,这时员工可能会进入“没有信心,但有能力”的第三阶段,这时管理者就要适当激励员工,要积极帮助员工解决问题,给予他们足够的信心,帮助他们达到成长的“既有信心,也有能力”的第四阶段。

当员工到了第四阶段时,管理者则要采取“授权式”管理,将工作真正交付给员工,管理者更多的是需要监控和考察的工作,宏观掌控工作进展,这时就不太适合过多插手其工作。管理者只需要静观其变,适当给予指点即可。

二、沟通基石

与下级沟通最大的目的,就是要通过沟通充分调动下级的积极性,使他们的潜力得以最大限度的发挥。沟通就好比盖房子,有效的沟通也需要基础,否则没有基石即使说得再多也没有任何意义。



(一) 有契约精神

契约精神作为西方文明社会的主流精神，孕育了西方人的“诚信”观念。可是，在中国，更崇尚的是“聪明”而非诚信。正是因为这种崇尚“聪明”的社会风气，使得人与人之间的关系被破坏，人和人之间相互防范。没有信任基础的沟通，每个人都藏着自己的真实想法，这样沟通只会浮于表面，流于形式，没有任何的沟通意义。

【案例 4-3(2)】一个小孩的故事

在美国纽约哈德逊河畔，离美国第 18 任总统格兰特陵墓不到 100 米处，有一座孩子的坟墓。在墓旁的一块木牌上，记载着这样一个故事：1797 年 7 月 15 日，一个年仅 5 岁的孩子不幸坠崖身亡，孩子的父母悲痛欲绝，便在落崖处给孩子修建了一座坟墓。后因家道衰落，这位父亲不得不转让这片土地，他对新主人提出了一个特殊要求：把孩子坟墓作为土地的一部分永远保留。新主人同意了这个条件，并把它写进了契约。100 年过去后，这片土地辗转卖了许多家，但孩子的坟墓仍然留在那里。

1897 年，这块土地被选为总统格兰特将军的陵园，而孩子的坟墓依然被完整地保留了下来，成了格兰特陵墓的邻居。

又一个 100 年过去了，1997 年 7 月，格兰特将军陵墓建成 100 周年时，当时的纽约市长来到这里，在缅怀格兰特将军的同时，重新修整了孩子的坟墓，并亲自撰写了孩子墓地的故事，让它世代流传下去。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

【案例 4-3(3)】傀儡皇帝

1912 年 2 月 12 日，一个六岁的孩子以自己的名义跟一个国家签下还政于民的合同。这个孩子就是溥仪，帝号宣统，清朝最后一个皇帝。按照南北和议时皇室代表和革命军谈判后形成的《关于大清皇帝辞位之后优待条件》、《优待皇室条件》，清朝皇帝的尊号不变，住所不变仍然住在故宫。但在 1924 年 11 月 5 日，冯玉祥杀到，拿着手枪、手榴弹，威胁、恐吓，将溥仪赶走。国人叫好，只有胡适不忿，致信国民政府：优待清室是国际信义，条约可以修改，可以废止，但堂堂民国，欺人之弱，最不名誉。一时间胡适几乎遭到了全国人民的反对，大骂胡适，以至于 1925 年 8 月有人以“反清大同盟”名义发表宣言，要求将胡适驱逐出北京。后来 17 岁的溥仪被日本人拐走，成为傀儡皇帝。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

缺乏契约精神的国人，很难理解胡适的做法。而那份延续了 200 年的契约揭示了一个简单的道理：承诺了，就一定要做到。信任就像是银行账户，为了建立信任而做的每件事都相当于一次存款。存得越多，建立起来的信任也就越多。任何人都不愿意和自己并不信任的人共事。如果上司言行一致、情绪稳定、注重规则与流程，并具有相当的人格魅力，下属关系管理则相对容易。建立起高度信任的管理者，下属往往会自告奋勇地、高效率地完成上司交付的各项工作。没有信任也就没有承诺与责任担当。如果上司说一套做一套，下属会不乐于完成安排的各项工作和要求，他们会常常怀疑上司的动机和意图。

(二) 说教与启迪

对于管理者来说，与下属沟通大多是为了指导工作或激发出下属的能力。如果管理者，



没有对自己意图的坚持，没有下属的服从，就可能一事无成。下属如果个个独立思考，人人见解不同，那就什么事情也做不成。反之，如果下属被动地接受命令，没有自己的思辨和否定，就有可能被成见所俘虏，更有可能人云亦云失去创造性。

【案例 4-3(4)】孔子与苏格拉底

古代中西方有两位教育大师可以媲美。一位是中国的孔子，一位是希腊的苏格拉底。然而，他们两位的教育方式，又截然不同。比较两人的差异，不无启发。

孔子的教学方法是正人君子型的。尽管《论语》中的孔子不像后来经过从董仲舒到朱熹的神化那么威严，在教书之余，不失为一个和蔼可亲的老头，但他却确立了师道尊严的基本规范。大体上，孔子教学生采取的是知识传授的方式，他也会提示学生，但这种提示的用意是想方设法让学生更好地理解老师说的是什么。所以，他对于违背老师意图的行为是不太高兴的，对于学生言行同老师相反并不赞成。这种方式，更多的是培养学生对老师的忠诚和理解。所以，后代推崇孔子倒也不完全违背他老人家的本意。对于老师充满尊崇，“仰之弥高，钻之弥坚”，从而形成自己坚定意志的颜渊，自然是他老人家最好的学生。

苏格拉底也教学生，却同孔子的教法大相径庭。他从来不教给学生现成的答案，而是采用反问、辩驳、追问等方式，迫使学生自己思考，自己找到问题的答案。他不在乎学生与老师想的不一樣，更不在乎学生对自己说的东西心存质疑。这种方式，更多的是培养学生自己的推理能力和自我认知。于是，善于思考、追求辩证方式的柏拉图，成为最具有苏格拉底教育风格的传人。

从教育方法来讲，孔子是传授知识，而苏格拉底则是教导学生自己形成知识；孔子教人以信，而苏格拉底教人以疑。这里的信和疑，是方法论意义而不是伦理学意义的概念。正是方法论的区别，在一定意义上决定了希腊文化和中国文化的差别。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

这里无意区分二者的优劣对错，仅仅从方法差异角度谈谈二人的教学方法对于管理学的借鉴意义。美国女作家 Lisa Alther 曾经有言：“一个人有多聪明，表现在这个人能用多少种相互冲突的态度来处理同一主题。”面对管理的复杂性和不确定性，管理者需要向苏格拉底进行学习，也要向孔子表示尊崇。说教过多则听不到下属的意见，引起下属反感；启迪过度很有可能表现为中国人的“含蓄文化”，说话点到为止会令下属领会不到精髓，所以与下属沟通要把握说教与启迪的度。

（三）平等的人格

领导与下属人格上是平等的，职位的不同，不等于人格上的贵贱。有句话说：“伟大来源于对待小人物上。”尊重下属，实际上所获得的是不断增进的威望。事情往往就是这样奥妙，越是在下级面前摆架子，让下级服从自己，就越被下级看不起，认为是“小人得志”；但越是对待“小人物”放下架子，尊重他们，反而在他们心中就越显得伟大。

职位只是一个称呼，要认识到职位只意味着各自承担着不同的工作，而与地位高低没有关系。不要因为自己的职位而狂妄自大、指手画脚，更不要将自己的意志强加于人。上司与部下之间的评价基准只有成果，取得成果的人才会被刮目相看，受人尊敬。作为上司应当将激励和刺激部下发挥最大的潜能作为自己最优先的工作目标。



(四)情绪的掌控

沟通的目的不是去不断证明对方是错的,而是证明自己是对的。但是只有少数人才懂得这一点,大多数人在沟通时表现得更像在指责对方,而不是解决问题。在直线上司中类似于孙悟空式的“有能力、脾气大”的人不少。本来“脾气大”的人,员工就不宜亲近,领导也未必喜欢。加之他们总认为自己“有能力”,晋升提拔的机会非自己莫属,结果是期望越大失望也越大。这种逻辑一旦进入恶性循环,员工关系就卡在这些节骨眼上了。要知道一个只知道冲下属发脾气的主管是无法取得成果的。

【案例4-3(5)】中俄女排之争

北京时间2004年8月29日凌晨,雅典奥运会女排决赛在雅典和平与友谊体育馆拉开战幕,场上主角是实力不相上下的中国女排和俄罗斯女排。前两局,中国女排以28:30、25:27连输两局遗憾落后,此时只要俄罗斯队再赢一局,奥运会冠军就要被老冤家俄罗斯队夺走。在0:2落后的关键时刻,作为女排主帅的陈忠和主教练依旧用淡淡的笑容鼓励着队员,有条不紊地对球员进行指导,稳定球员的心态,让她们鼓起勇气重新走进赛场。而时任俄罗斯女排主帅的卡尔波利依旧紧锁眉头,在场边如雄狮般不停地对着场上球员咆哮。在接下来的三局中本来稳操胜券的俄罗斯女排自乱阵脚,胜利的天平逐渐向中国女排倾斜,她们竟然以难以置信的拼搏精神,奇迹般地以25:20、25:23和15:12连扳3局,最终经过两个多小时的艰苦奋战,为中国代表团获得该次奥运会第31枚金牌,同时也是集体项目的唯一一枚金牌。这也是中国女排继1984年洛杉矶奥运会夺冠以来第二次在奥运会女排比赛中摘金。当陈忠和带着标志性微笑庆祝胜利时,卡尔波利却一人在休息长廊处独自踱步,面对着墙壁沉思着自己作为俄罗斯女排主教练的这场谢幕绝唱。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

古希腊思想家亚里士多德曾经说:“人人都会发怒,那是轻而易举的事。不过,要找到合适的对象,用合适的目的与方式,恰如其分地在恰当的时间发怒,这就不那么容易了。”每一次愤怒,人体所付出的代价,相当于辛苦工作八个小时。这是愤怒对自身的伤害,而愤怒之时的恶言恶语还会对别人造成更大的伤害。恶言恶语可以伤人于无形,一时不经大脑脱口而出的话语,很有可能会对自身、对周围人甚至整个组织造成严重的后果。如果不能控制自己的脾气,那么至少要懂得控制自己的嘴巴。生气时,不要随便开口,这时说的话往往是不理智的。

三、积极技巧

(一)真心地认可

一个优秀的上司具备三个特点:认可部下、与部下产生共鸣、激励部下。所谓“认可”指的是承认这个人的存在本身,了解这个人的过人之处。“称赞”是在部下达成自己的期待时进行,也就是有条件限制的。虽然“认可”和“称赞”非常相似,但实际上仍有比较大的区别。与有条件限制的赞美相比,人们更重视承认自身存在的“认可”。一旦得到别人的认可,就很容易充满干劲,并且快速地成长。^①

^① 大岛祥誉(日). 麦肯锡工作法:麦肯锡精英的39个工作方法. 北京:时代华文书局,2015.



每个人的内心都有自己渴望的“评价”，希望别人能了解，并给予认可。人性中最本质的需求就是，在需要尊重和欣赏时，能恰好及时地提供。一旦能够满足这个条件，提供者就成为了一个极受欢迎的人。认可部下、与部下产生共鸣、激励部下，有一个非常简单的方法，那就是绝对认可部下。任何部下都有与生俱来的特质，给每个部下找出至少10个优点，然后将这些优点传达给部下本人。即使部下暂时没有取得任何成果，但他一定有努力的地方，例如总是面带笑容，穿着有品位等，将缺点先放在一旁不予考虑，认可他的优点，得到认可的部下心情自然很好，潜力也会被激发出来，并且对自己的上司充满信任，也是有助于提高整体工作成果的。

（二）排除干扰源

谈话仍然是最主要且最有价值的沟通方式，但随着科技的发展和工作节奏的加快，管理者们无时无刻都能收到邮件和手机短信。谈话却成为了最为少用的沟通形式之一。现在的管理者们比以前的管理者更加浮躁。工作场所的电脑和智能手机无疑是把双刃剑。这些先进硬件设备在提高生产力的同时，也大大改变了人们对于信息接收期限和对话次数的预期。对于信息即时反应的预期已经对工作中的沟通质量造成了重要影响。

当正与别人交谈却有电话或者短信进来时，是打断正在进行的面对面沟通而走开去接听电话，还是接听电话或不看短信而继续与之交流。这些行为，不论是有意为之，还是无心之举，都给正在沟通的对方传递了复杂的信息。而这些复杂的信息却淡化了需要试图传递的信息。我们可以有一整天甚至一整晚的时间来回复邮件、信息和来电，然而却可能只有一丁点儿有限的时间与下属面对面沟通，所以一定要珍惜与下属面对面的交流。

（三）同理心理解

俗话说：“设身处地，将心比心，人同此心，心同此理。”作为领导，在处理许多问题时，都要换位思考。同理心就是设身处地地了解别人的感受，站在对方的立场来看问题。通常一个人与别人有争执时，常常只想到自己的立场，或许他检讨自己并没有错，但可能对方也没有错，只不过立场不同，或想法不同罢了，假若相互转换立场来想一下，可能就能谅解对方了。

同理心是一个比较抽象的心理学概念。它可以分为两个层面：表层的同理心和深层的同理心。表层的同理心就是站在别人的角度上去理解、了解对方的信息，听明白对方在说什么。做到这一点，就达到了表层的同理心。深层的同理心是理解对方的感情成分，理解对方隐含的成分，才是真正听懂了对方的“意思”，才是深层的同理心。

【案例 4-3(6)】这就是理解和体谅

某天下午，我从一个奠基剪彩仪式场地回到单位，县领导 A 通知我到他的办公室，说是要给我安排一些工作。

当天下午，天公很不作美，不但刮起了6~7级西北风，而且还断断续续下起了雨，已近深秋，天气着实寒冷。由于单位没有交通工具，我只有骑自己的摩托车。我患有严重的胃寒疾病，所以这样的天气在野外骑摩托车，我穿上了皮夹克避寒，着实穿得厚了一些。

一进领导 A 的门，他脱口便说：“你就那么冷吗？”

顿时，我像被雷击了一般不知所措，心里像打翻了五味瓶……那时，也不知道从哪里来的勇气，我竟敢与领导顶嘴。随口说了一句：“我骑摩托车啊！”

哎！我怎么不像领导一样着装得体面一些呢！作为国家公务员，应该按照国家公务员的标准着装。我穿得这么臃肿，看上去确实不够体面，有损于公务员的“光辉形象”。

到了8月中旬，白露节刚过，天气的特征是早晚寒冷，中午暖和。一天中午，我骑着辆摩托车上班。这天下午，县里要召开一个会议，办公室的工作人员给我通知了，要求着白色上装。其他领导们都穿白色短袖，而我穿上了乳白色长袖夹克衫，当然与众不同了。下午下班时，我顺路带上了领导B。

跑了不到1公里，他便说出了心中那个秘密：“这样的天气骑摩托车就是冷，我还说你中午怎么穿上夹克衫呢！”

我没有回答他，只是淡淡一笑。

这就是理解，这就是体谅！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

这样有同理心的领导既体现了自己的人格魅力，又做出了明智的情感投资。先理解人，再争取让人理解自己，这是沟通达成认同的关键。上司与下属的关系，唯有以互助、互谅为基础，让下属觉得受到尊重与认可，进而卸下心防，坦然而谈，这样工作才会变得轻松而富有意义。比如说服下属，并不是没把道理讲清楚，而是由于领导者不替对方着想。关键在于领导者谈的是否是下属所需要的。如果换个位置，领导者放下架子，站在被劝说人的位置上思虑周全，同时又把被劝者放在领导的位子上陈说苦衷，抓住了被劝说人的关注点，这样沟通就容易成功。

（四）运用互联网

QQ、Facebook、微信等网络通信应用已经成为年轻人生活中不可或缺的一种沟通方式。对于许多新生代员工来说，每天早上一打开手机或电脑，第一件要做的事情便是登录QQ或者微信。在与新生代员工进行沟通时，采用这类沟通形式，能够更快地融入年轻人的圈子。虽然借助互联网拉近了与员工的距离，但是这种紧密性又给工作带来了冲击，主要表现在员工容易将生活的状态带入工作之中。

【案例4-3(7)】微信的喜与愁

H公司是刚成立两年的新公司，J是公司的负责人，带领着一批青春活力的年轻人。L是公司的第一批员工，为公司的成立可谓是立下了汗马功劳。最近J发现L工作时总有点心不在焉，一下班就不见了踪影。J为此感到非常奇怪，直到后来通过微信的朋友圈得知L的父亲生病住院了。第二天，J带领着公司的同事一起看望了L的父亲，并特意批上病假允许L专心照顾生病的父亲，为此L感激不尽。J也感叹道：“要不是朋友圈，我就可能误会他了。”但是没过多久刚感受到朋友圈力量的J就遇到了一件苦恼的事。她发现在网上进行工作交流的时候，极个别员工经常把生活的状态带入到工作中的情况。比如，员工Y只会一味地问问题，而不知道自己去寻找答案，有时候还会表现出不耐烦的状态，会说“得了，不问你了”之类的话，让J觉得他还把自己当成在家娇生惯养的孩子，而非职场人。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

互联网工具的运用不仅使得工作更加便捷，而且与生活更加紧密，工作更加渗入生活。家庭幸福和睦、生活宽松富裕无疑是员工干好工作的保障。如果员工家里出了事情，领导却



视而不见,那么对员工再好的赞美也无异于假惺惺。上司要主动帮助员工平衡工作与家庭的关系,及时地掌握员工的生活和心理动态,帮助员工进行调整。这样既可以帮助员工提高工作效率,而且也增进了与员工的感情。对于生活与工作角色的错位,上司要帮助员工进行心态调整,认知自我,帮助员工自我成长。

(五)用真心倾听

谈话是一种艺术,听人讲话也是一门学问。领导者在谈话中是否善于倾听,是谈话能否成功的决定因素。有些领导者总觉得比下属知道得多,高明得多,或高高在上,不愿听取别人的意见,或在反映情况时打断人家的谈话,而自己发一通高论。如此,往往阻塞了信息渠道,使人们对其敬而远之。领导者要善于独创性地倾听,做一个“听话”能手。“听”,先是要用耳朵听,再是要用逻辑听,即在听取对方信息的基础上进行自己的分析判断。学会用 80% 的时间去倾听,再用 20% 的时间去说话。

【案例 4-3(8)】最有价值的金人

曾经有个小国的人到中国来,进贡了三个一模一样的金人,金碧辉煌,把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道,同时出一道题目:这三个金人哪个最有价值?皇帝想了许多的办法,请来珠宝匠检查,称重量,看做工,都是一模一样的。怎么办?使者还等着回去汇报呢。泱泱大国,不会连这个小事都不懂吧?最后,有一位老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿,老臣胸有成竹地拿着三根稻草,插入第一个金人的耳朵里,这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来,而第三个金人,稻草进去后掉进了肚子,什么响动也没有。老臣说:第三个金人最有价值!使者默默无语,答案正确。

(资料来源:崔佳颖. 360 度高效沟通技巧. 北京:机械工业出版社, 2010)

最有价值的人,不一定是最能说的人。老天给人类两只耳朵一个嘴巴,本来就是让人们多听少说的。倾听本身就是一种鼓励方式,可以提高下属的自信心和自尊心,加深彼此的感情。许多下属不是埋怨工作辛苦,就是抱怨自己的意见、建议得不到应有的尊重。倾听还可以消除误解。在很多情况下组织中,人与人之间的误会都是因为没有机会申述或彼此没有认真听而造成的。如果领导者在工作中经常听取下属的谈话,就可以获得更多的信息,知道自己的不足,更好地了解下级,减少不必要的麻烦、误解和摩擦,增加人际交往的成功因素。

根据美国加州大学教授艾伯特·梅拉比安 1967 年的研究,高达 93% 的高效沟通是由非语言线索决定的。非语言沟通包括面部表情和肢体语言。有些专家认为,非语言沟通所占的百分比要高于 70%。^① 因此,我们倾听时,要注意观察对方的非语言信息,通过观察对方的表情、动作、姿势等来判断对方的态度、情绪等,发现下属存在的思想问题,及时了解下属的情绪,以便进行相应处理,免得问题积压,难以解决。

(六)避免强迫命令

强而不霸,命令下属一定要改正某个错误或缺陷,是一种典型的强制性改变方式,如果

^① 罗伯塔·科恩斯基·马图森,杨娜译. 职场是最好的商学院——如何驱动他人达成你的目标. 北京:中国友谊出版社. 2013.

没有实在必要，切记不要使用；如果非这样不可，发布命令时一定要注意下面几点原则。

(1) 要确定一个命令存在的实际必要。完全没有必要用发布一个命令的方式表明自己是领导，因为人们绝不会不知道。

(2) 发布命令时要表现出希望下面马上执行的神态。

(3) 绝不要发布自己都不能强制执行的命令。某些没有经验的管理人员常常做不到这一点，每当他们遇到命令执行不顺利的时候，就不知如何是好。

(4) 发布命令要清楚、完整、正确而简洁。必须让别人明白需要做什么，什么时候做，不能让他们去猜。

(5) 发布命令时要表现出绅士风度，不要拿出暴君的作风。如果可能的话，要尽量使用请求或建议的口吻代替直接命令，只是要在讲述中表达清楚必须做什么。发布命令的方式与这个命令被执行的好坏大有关系。

(6) 口头发布的命令必须要求别人重复一遍。这一条规则很重要，不容忽视。做不到这一点可能导致严重的错误或者误解。

(7) 命令少并不能减轻自己的领导责任。应该在心中对形势有一个完整的概念，这样就能在紧急情况下，或者在没有得到自己的领导命令的情况下采取必要的措施。

(8) 监督命令的执行情况。要记住，没有监督检查的命令就根本不能称其为一个命令，那只是一种美好的想法。这是非常重要的一点，也是执行人员、监督人员和管理人员最应重视的一点。应该把它写下来，压在办公桌的玻璃板下面，这样每时每刻只要坐下来就可以看到它，它能提醒自己随时站起来，到工作现场去检查工作。

强迫命令总是令人不快的，除非迫不得已，否则禁止使用。

四、应对策略

(一) 布置工作任务

听取下属的汇报并向下属发布命令，是领导的职责之一。在听取汇报时，应坚持一定的原则，力争使自己听的汇报富有实效，并在众多错综复杂的汇报面前耳聪目明、辨清良莠。在下达命令时，应当明确指令，切忌啰里啰唆，词不达意，并且要避免粗暴强制命令的发生。

有一些领导在布置工作时，常犯一种错误，就是从来不明确地告诉下属干什么、怎么干，他以为自己了解和掌握的东西，下属也应该懂得。或是有意识地不向下属交底，放任不管，而当下属的工作没有达到他所要求的标准时，他就批评一顿。这些做法都是不当的。向下级布置工作的正确做法应当如下。

1. 任务与职能相称

这里有两层意思：一是分配给下属的任务应当是他的职责范围之内的，是属于他岗位责任范围之内的事，而不能把本应属于上层的事交给下一层去干，把下一层的事交给上一层去干，或是把本应由甲完成的任务让乙去做，乙的事让甲去做。如果那样乱摊乱派，势必搞乱层次，打乱工作秩序，使人无所适从。当然，一些特殊情况下的特殊任务，也需要临时交代，但不能太多，特殊情况一过，还应当各司其职。二是分配的任务要与他的能力相一致。让能力强、水平高的人去干简单的活，既浪费了人才，也会使他心情不舒畅，认为领导瞧不起他；



如果让能力差、水平低的人去完成复杂、艰巨的任务，则不仅容易误事，而且执行任务的人可能会认为领导是故意强人所难。此外，在工作量上也要考虑，工作交得太多，会使他感到承担不了，太少又会使他感到英雄无用武之地。

2. 交代必须明确

在布置工作时，以下各项应当十分清楚：什么任务，其性质与意义；应达到怎样的目标和效果；什么时候完成；向谁请示汇报；应遵循哪些政策原则；执行任务者在人、财、物和处理问题方面有哪些权力；步骤和方法是什么；可能出现哪些情况，需要注意什么问题。

当然，以上各项要因人因事而异。重要的事就要交代得严肃、具体，简单的事就可以粗略一些；对于头脑聪明、经验丰富的人，可以简明扼要，不必啰啰唆唆；对于新手和能力差的人，要尽可能把想到的东西都告诉他，让他少走弯路。

3. 要同下属商量

下达指令、布置任务之前，自然要有充分准备，把问题想得周密些。但在向下属交代任务的时候，还是应当抱着商量的态度。如果下属的意见有道理，就要及时采纳。即使对于自己的设想感到很有把握，也要善于启发下属动脑筋、提看法，以便使指令更完善、更切合实际；如果下属没有什么意见可提供，则可以通过适当的问话，来检验一下他对指令是否充分理解了，是否变成了自己的思想；对于那些下属有权随机处理的细枝末节，则不必过多纠缠、议论不休，以免束缚其手脚。所以，在一般情况下，不要形成中层领导居高临下，下属俯首听命、机械服从的僵硬气氛。事实证明，在布置任务时只有对下属抱着信任、尊重、平等、虚心的态度，下属才容易理解，乐于接受，也才能更好地执行。

(二) 提供重要信息

作为领导，有必要让下属及时准确地了解工作领域中的消息 and 知识。并不是每一条消息都要传达给下属，应该在千头万绪中筛选出真正相关的信息来，让这些有价值的信息帮助下属更好地决策并行动。要达到此目的，不妨试着按以下建议做一做。

关心下属的工作。了解下属最新的工作进展情况，知道他们正在做什么，下一步将要做什么，遇到了什么棘手的问题。这样就能及时地提出建议、提供帮助。也有助于自己留意对员工重要的信息，并滤去不相关的东西。

对听到的重要信息做好记录。得到的大多数重要信息不一定是以书面的形式存在的，而是从片言只语、会议或餐桌上的见闻中得来的。如果没有将这些信息记录下来，肯定会忘记向员工们传达，或是当想起来时为时已晚。

养成将重要的通信与文章发给下属的习惯。可以建立一个集中的通信文档，让部门内的每一个人都能查阅，并且定期地把更为重要的信息转发给每个员工。文件栏内的其他信息也有值得下传的——产品发布会、与本部门相关的其他部门的文件、重要的内部管理决策通报等。

总之，向下属传递重要信息是和下属之间沟通的重要一环，因为重要信息的隔绝而使下属处于窘境，这永远是领导的错误，也是与下属沟通中的误区。

(三) 传递“言外之意”

有时候，领导说话不能直来直去，要懂得迂回、暗示的作用，这样既没有伤害下属的自

尊心，也不会显得自己的谈话技巧单一，因为和下属之间的谈话，有时候并不能说破、说穿，只要点到为止即可。暗示，也是一种驾驭术，这种驾驭术具有含蓄、间接的特点。老牛拉车，硬赶不行，就不妨兜个圈子，再把它引上路。巧妙地利用暗示，可使下属积极地接受中层领导的意志和命令，迅速行动。

(1)当中层领导要向下属传达一种信息，而这种信息又只可意会不能言传的时候，暗示便派上了用场。比如，当下属向领导申诉住房困难需要照顾时，领导者可以暗示：按照条件，可以分到房子，但方案没有最后敲定。

(2)当下属和领导交换信息，这种信息暂时需要保密而前后左右耳目众多，不宜直接表达时，无声的暗示，可解燃眉之急。

(3)告诉下属，自己已在上级面前替他挡过不少过失，使他心存感激而接受工作要求。

(4)故意放出风声说，若是这次工作绩效不佳，公司可能有人会被开除，使他因害怕而服从。

(5)先讲一番道理给下属听，如年轻人眼光要放远一点，应好好做事，然后再派工作给他。

运用暗示，要注意下属的心理特点。一般来说，年龄小的、女性、独立性较弱的人，更宜接受暗示。反之，那些独立性较强的人，暗示的效用则小些。中层领导必须根据不同对象，采取不同的暗示语。把什么事都说得透亮，并非最高明的谈话。要知道，暗示性的话既可以是矛，也可以是盾。

(四)让下属理解命令

命令是否能得到贯彻执行，与下属对它的理解程度有很大关系。简单地说，他对命令理解的程度高，执行起来就非常顺利，即使有折扣也不会很大；反之则很可能大打折扣。如何才能让下属完全理解自己的命令呢？除了下属本身的能力之外，必须做到以下几点。

1. 让他们复述命令

这条规则是绝对不可忽视的。如果破坏了这个规矩，事情就会出乱子。如果别人没有听明白自己的命令，那肯定不会得到自己希望得到的结果。

要使这条规则成为一个硬性的规定去执行。很显然，让一个人重复自己的命令时，他可能会恼怒。他会认为这是在侮辱他的记忆力和理解力。这个不用担心，有一个容易解决的办法。只需说：“小王，你重复一下我方才说的话好吗？我想检查一下我有没有遗漏什么，或者说了什么不当的情况。”这个问题不就马上解决了吗？

2. 当他们没听明白的时候，让他们向自己提问题

如果一个人没有听明白对方究竟想要干什么，他就会提问以便弄明白，这是正常的。但是如果是当着一群人发布命令，即使没有人提问，也不能认为大家全都听明白了。在多数情况下，每个人都会有问题，只是碍于面子，不想在同事们面前暴露自己的无知。如果怀疑确实有人没有听明白，就使用第三种技巧。

3. 向下属发问，用以证实他们是否听明白了命令

例如，可以问：“你打算怎么理解这个问题？小李。”

“对于处理这件事你有什么看法？小张。”



或者可以用下面三种方法中的一种：

“你明白为什么这个部件要放在最后吗？”

“你明白为什么这个小环要放在最前面吗？”

“你知道为什么温度总是保持在 20℃ 吗？”

如果希望一个人在他的工作中发挥出最大的能力，希望他把工作做得非常出色，那就要告诉他要做什么，什么时候做，但不要告诉他如何去做，让这个人自己去思考具体的方法。这样就能迫使他动脑筋，发挥自己的主观能动性去完成任务，这就叫做任务式的命令。

任务式的命令能够增强人们的责任感，每个人都会感到自己是那个组织中真正有贡献的成员之一，没有一个人被冷落在板凳上。使用任务式的命令能获得驾驭下属的卓越能力，甚至可以在自己的家庭里使用这种类型的命令。

（五）批评的艺术

“领导力”加上“赏罚力”，等于领袖。精英上司会尽可能地认可部下，但仅仅认可是不够的。部下有可能会在工作之中碰壁，所以适当地进行“训斥”也是必要的。上司对于“训斥”主要分为两种，一种是并不擅长训斥别人，就算真的有必要对部下做出提醒，他们也希望尽可能地避免。另一种是本来自己也知道应该控制情绪，可是一遇到问题就感到焦急，训斥部下时不由自主地变得非常激动。虽然事后他们 also 对自己的行为感到后悔，但发火之后才想起补救为时已晚。要明白“愤怒”和“训斥”是完全不同的行为。“愤怒”只是单纯地发泄自己的情感，“训斥”则是希望对方能够做出改善。

【案例 4-3(9)】不欢而散的离职

在一次业绩通报会上，小郭由于持续几个月未能完成工作指标，被总经理当众点名批评。会后，小郭对老总的批评无法释怀，他觉得老总只看到了自己的缺点，没看到自己的努力，自己在领导眼里一无是处，这样的领导根本无法继续相处下去。于是在凌晨给部门经理发出了辞职信。部门经理老胡收到辞职信后感觉很诧异。他知道小郭工作很努力，也很有潜力。作为一个刚入职的员工，没能迅速进入状态，业绩不好也是可以理解的。但是，他对总经理老周很了解。老周这人是个性子，经常批评人，已经成为习惯，老员工都见怪不怪了。会上刚好对小郭回答问题不是很满意，就多批了几句，言辞也激烈了一些，根本无意让小郭难堪。所以，老胡对小郭的做法也有些许不满，觉得员工业绩不好，大领导批评几句，也是天经地义的事。如果小郭连这一点批评都接受不了，要走到离职这一步，这抗压能力也未免太差了。所以，老胡决定对这件事做冷处理。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

情绪是人类生存过程中的正常生理与心理反应。所以训斥部下首先一定要控制情绪，要明白即使大发雷霆对创造结果也是没有任何好处的，这样只会让员工更加畏缩，对自己产生恨意。这样部下的工作效率不仅没办法提高，品质还会有所下降，关系也会恶化。

其次，尽量避免当着他人的面训斥部下。因为被训斥的人是十分在意他人眼光的，就算上司的语言很冷静，但仍然会感到难为情。如果选择在单独的场合训斥部下，那么部下会认为上司也在为他着想。所以在训斥部下时一定要考虑周全。

再次，帮助员工健全自我。当员工被训斥时都会产生挫败感，这种挫败感大致可以分为



三类：外惩型、内惩型和无惩罚型。受到上司的训斥时，内惩型的员工往往会马上道歉，之后还会反思为什么会犯错，非常容易在心中积累挫败感。而外惩型员工则会立刻反驳，无论发生什么都认为是他人的错。无惩罚型的员工不会指责任何人，对于训斥并没有太大的反应，只会淡淡地回应，之后敷衍了事。每个类型的好坏不能一言以蔽之，上司要依据他们的表现疏导挫败感或者培养他们的责任心。

最后，要同自己的下级共同分析失误的根本原因，思考具体的工作方法，找出改进的方法和措施，将内容彻底地“具体化”，慢慢诱导，让部下自己整理问题点，并鼓励他一定会做得很好。这样才能帮助下属成长，才是训斥下属的真正目的。

（六）特殊情境

在工作中总有一些特殊群体让下属关系管理变得十分困难，在此结合一些常见的情况给出参考技巧。

1. 如何与不合拍的员工相处

有种现象在心理学上被称为警觉的假想。曾经有人做过一个实验，让被试者列举出自己喜欢的人与讨厌的人的特征，实验后通过比较发现自己讨厌的人被列出的特征比较多。相关分析表明人们时刻都在检验交往的对方是否对自己不利，所以才能更多地列举出自己讨厌的人的特征。反过来，喜欢对方时会放松警惕，便不会去注意细节。^①

在工作中与自己不合拍的员工见面是无法避免的，所以此时最好的办法就是搁置自己的情绪，给自己施以心理暗示，告诉自己“我从来没有遇到讨厌的人，员工都是可爱的”。这样才会从不同的角度看待对方所做的事情，在看到员工另外一面后，渐渐地互相之间的交往也会变得更加轻松。其实自己讨厌的员工也是自己在意的人，否则对毫无兴趣的员工是不会有感情的。在这种“感情”基础上，讨厌也是可以转化为喜欢的，只要产生了一点好感，都要以之为突破口来更多地了解对方。

2. 如何与不喜欢自己的员工相处

当与感觉不喜欢自己的员工相处时，首先不要妄下结论，先摸清楚员工的状况，员工很有可能是因为工作外的原因导致情绪不高，并不针对个人。

其次，不要自己的单方面臆断。有时候员工并不讨厌自己，有这种想法完全是因为自己消极看待而没有看清真正的关系。

再次，会有这种感知很有可能是因为自己本身就讨厌对方。这在心理学上被称为反向形成。有时实际是自己讨厌对方但是没有说出来，于是会强加“对方也讨厌自己”的意识来寻求平衡。每个人考虑被他人喜欢还是讨厌时都是从自己出发的，换句话说，我们大都表现出对他人的喜爱或厌恶。

最后，要坚持保持善意地去接触对方，只要自己不在意，依旧用正常的方式交往，由于好感的相互性，对方对自己的态度很有可能会发生变化。否则总想着“反正他讨厌我”而不做任何改变，这样将永远不可能与对方和谐相处。

^① 涉谷昌三(日). 好感心理学. 北京: 北京师范大学出版社, 2014.



3. 如何与有背景的员工相处

【案例 4-3(10)】销售明星养成记

A 先生和几个朋友一起组建了一个小公司，公司建成后作为销售负责人开始着手销售员工的招聘工作。其中一位合伙人推荐了朋友的孩子 L，但公司创业初期需要精兵强将，而推荐来的候选人并非行业内从业者，非正规高校毕业并不符合要求。碍于合伙人面子，A 先生勉强同意将 L 留在公司试用。

L 到了公司以后，表现得很差，碰到问题总喜欢找借口、性格有些叛逆、没有任何客户资源、没有任何工作经验、写作水平很低(邮件里面错别字、标点误用比比皆是)，A 于是便计划在试用期内找个借口将其赶走；但是随着在日常的不断接触发现了 L 的几个优点：对人有礼貌、学习能力比较强、工作态度非常积极等。于是 A 作为团队的负责人开始着手将 L 转变成合格的销售人员，而这个转变就是从沟通开始的。

在 L 入职三周左右的时候，A 设计了一次长期出差，针对 L 的问题，A 的整个出差日程安排得非常紧凑，旨在对其性格进行磨炼。在十几天时间的接触过程中 A 和 L 进行了多次的沟通交流，A 了解了 L 的家庭背景以及家庭成员的情况；了解了 L 的学习经历、业余喜好等方面，对 L 有了一个更加全面的认识，更加坚定了帮助其转变的决心。在沟通过程中 A 的细心和一路对 L 的照顾也获取了 L 的认可。

在出差回来后，A 对 L 的工作进行了细致的安排，针对他每天暴露出来的问题，进行逐个突破，对所拨出的每一通电话进行逐个分析，通过高频次的沟通帮他提高业务水平，对他提出的种种问题也给予及时的回复，如此下来一月左右时间不懈的沟通，L 的业务水平较入职之初已有很大进步，公司同事对 L 的评价也逐步正面。两年之后 L 成为了公司的 Top sales。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

在 L 的案例里面，可以深刻感受到沟通的重要；如果不是通过沟通，可能在试用期内 L 就会被清理出销售团队。作为上司不能对“关系户”存有偏见，要通过沟通全面地了解员工，客观地评价员工，善于发现员工的闪光点，通过沟通建立信任，帮助员工逐步成长，为自己所用。

【案例 4-3(11)】不思进取的关系户

M 公司是北京市国资委的下属企业，是典型的老国企，公司的员工多为总经理亲自招募来的老员工，已经签订无固定期限合同。其中员工 B 家境殷实，工作只是消遣来打发时间，工作积极性不高，不愿承担更多工作，也不图有所发展。近期，在新的项目中员工 B 也承担了部分重要工作，但在工作过程中员工 B 表现平平，因此被项目负责人旁敲侧击说过好几次。但其性格十分刚烈不服管理，经常顶撞直接上司，导致两人之间关系十分紧张。由于无固定期限劳动合同的签订，再加上员工 B 还与总经理有着亲戚关系，如此硬的背景使得上司并不敢轻易解雇员工 B，为此十分头疼。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

中国人爱讲究“人情面子”，企业中总会存在一些关系户，像此类无法塑造的员工颇为头疼。在此，可以利用“十字分类法”，根据员工“是否有价值”和“是否可得罪”将员工划分到四个象限[如图 4-3(2)所示]。

其中“不可得罪”且“有价值”这个象限里的员工，其“不可得罪”的前提条件无法改变，但是其价值可以根据承担的工作来进行“转化”，将其工作内容进行调整，把重要的工作交给别人来做，让其只承担相对价值低的工作任务，将其从“有价值”变成“无价值”，这样就可以将员工转化至“无价值”且“不可得罪”象限，来降低不良影响。

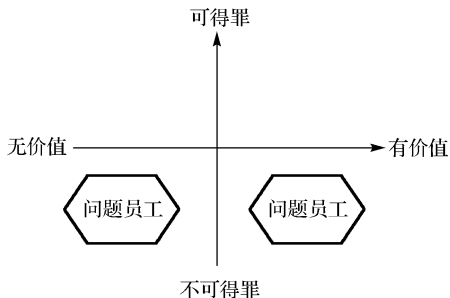


图 4-3(2) 十字分类法

4. 如何与上司派来的卧底相处

工作中领导的不信任是正常的，所以下属中往往会有领导派来的卧底来监督工作。卧底员工的身份往往难以识别，要想鉴别出间谍员工，可以尝试利用组织中的“弱势群体”。弱势群体往往是组织中不太受待见、不被领导重视，或即将要离职的员工。所谓当局者迷旁观者清，这些员工虽然在组织中默默无闻，但对于组织中的关系却了然于心。适当地给予“弱势群体”关爱和重视，很有可能就会打听到一些有价值的信息。

识别间谍下属后，作为上司不必惊慌，也不用刻意远之。依据主管-下属关系的研究，中国的领导与下属关系更多地延伸到了工作之外更为密切的私人情谊，更以利益交换为目的。主管与下属的互动过程就是一种资源互换。所以上司可以通过工作之外的社会交往活动来建立与此类下属的私人关系。

情感是交往的纽带，如果能够很好地运用，和下属交朋友，就能使下属真正成为自己人。感情是沟通的桥梁，要想说服别人，就必须架起这座桥梁，才能到达对方的心理堡垒，征服别人。作为上司与下属谈话时，要使下属感到自己不抱有任何个人目的，没有丝毫不良企图，而是真心实意地交流改善工作和增进感情。此外，要更加频繁地向自己的领导报告工作情况，因为领导若从卧底员工处得到情报，则会认为自己在做小动作；而自己主动报告则会显得很坦诚。

5. 如何与不服气的员工相处

【案例 4-3(12)】说坏话的老员工

某外企的中层女主管 M，手下管理了 300 人，其中一位男员工是干了八年的老组长，资格比她老了三倍。这个老组长表面上什么都听她的，吩咐的工作也都会去做，但实际上却和她唱反调，经常在背后说些挑衅或不服她的话。除非迫不得已，否则从不会和她主动打招呼或谈工作。该组长本身技术还可以，管理一般，与自己的下级关系也不好，心眼很小。为此她找组长谈过话，表示很重视他，希望他不要做一些不利于团结的事，可是感觉没什么成效。

这位女领导说：“以前历届主管都很提防他，怕他玩心计，所以一直不敢提拔他，虽然他一直很想当主管。在我来之前有半年时间他虽然职务上不是主管，可实际上许多事情都是他处理。他和我友善的原因主要是因为他认为我是半路杀出的程咬金。我和他谈过两次，但感觉他有种死猪不怕开水烫的感觉。”为此，女领导 M 十分苦恼，自己做主管 10 年以来第一次遇到这样的下级，自己从未想过要整谁，却一直要忍受着他背后的挑衅。

（案例来源：笔者依据相关资料整理）



在上述案例中老组长认为上司是自己升官路上的拦路虎，于是心中愤愤不平。诚然，在企业中工作多年没有功劳也有苦劳，该领导虽然找组长谈过两次话，很显然并不是有效沟通。组织中还有许多诸如此类不服气的员工，首先可以考虑与员工进行情感沟通，找一个对方心情比较好、比较放松、气氛比较和谐的情况下进行。与员工进行角色心理互换，直率坦诚地说出工作成效和目前的处境，相互了解想法。

其次，对自己在员工态度上的期望值进行调整。人无完人，金无足赤，要做到被所有人都认同几乎是不可能的。存在个别不服气的员工也是正常现象，是否自己太过于敏感，过分在意自己在员工中的形象，应对自己进行反思，调整自己对员工评价水平的期望程度。

再次，根据弗洛伊德的排除不良情绪的第三种方式，利用意志力通过自己在事业上的奋斗来提高业绩，这样既能排遣被员工饶舌的不快，同时也能赢得下属的信服。

最后，也可以设法调整员工对自己的期望。每个人都有自己的优势和弱势，对自己有清晰的认识，在工作中充分发挥自己的特长弥补其他方面的不足。这里可以坦诚告诉员工自己擅长的部分和欠缺的部分，表达希望他能利用他的特长协助自己工作。当员工对自己的优势和弱势有了认识之后，会愿意帮助去做自己不擅长的部分。



思考题

1. 结合本章内容，请思考自身的心态是否端正，如何调整自己的心态？
2. 请总结应当如何对下属进行业绩管理？
3. 向下属布置工作时该注意些什么？



案例分析题

1. 案例 4-1(1) 中，王麦为何会被同事疏远？如果您晋升后遇到类似的烦恼，您会如何处理？
2. 案例 4-2(4) 中，该女上司是如何带领企业成为“AAA 级服务型企业”的？请描述该案例对您以后工作的启发？

团队沟通

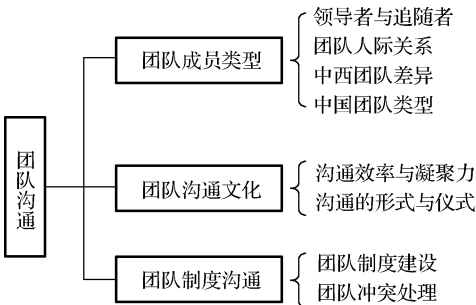
培养目标

- 1. 熟悉团队成员，认清自我在团队中的角色，了解中国与西方团队的异同。
- 2. 学习从团队凝聚力与团队沟通两方面巩固团队文化。
- 3. 积极进行团队内沟通，重视团队制度沟通，通过沟通的巧技能来有效处理团队冲突。

培养要点

- 1. 团队沟通是每个人都需要面对的重要内容。作为社会人，个体只有在组织和团队中，才能对自我产生更加深刻的认识。团队成员分为领导者和追随者不同角色，只有知己知彼，才能在团队中学习成长，合作共赢。
- 2. 中国式团队相比于其他国家及文化环境中的团队具有其自身的特点，中国式团队强调以“情理”为标尺，寻求动态平衡。在当代，应当广泛学习西方团队的管理模式，但也不能照单全收，避免东施效颦。
- 3. 团队文化是团队建设的灵魂。具体来说，团队文化包括团队凝聚力、团队沟通和团队仪式三个方面。
- 4. 没有规矩不成方圆，团队的成功需要制度的约束。在制度失灵的状况下，不要畏惧冲突，要学会尊重差异、巧妙化解冲突。

本章框架



在团队当中，并非每个人都充当领导者的角色，也并非每个人都有下属。然而，几乎每个个体都身处于组织和团队当中。因此，认识团队成员，厘清自我角色，了解团队类型，熟悉团队沟通形式与规则，是管理沟通中不可或缺的内容。本章主要包括团队成员类型、团队沟通文化和团队制度沟通三节内容。



第一节 团队成员类型

一、领导者与追随者

团队的概念在过去的20年里备受企业关注,有关团队的研究越来越多,团队的重要性就不言而喻了。一个人在团队中担任什么样的角色,处于什么样的地位,能不能得到团队其他成员的信任,能不能建立自己的权威,都是决定自己能否在团队中与大家和谐相处、团结合作并最终实现目标的关键因素。

(一) 追随者

根据追随者是否属于领导者所在的团队,可分为团队内的追随者和团队外的追随者,前者指下属,后者指团队内外联盟者,这里着重分析前者。

当领导身边的追随者,这个工作一点都不简单。尤其是作为领导者身边的人,优秀和出色是必要条件,但踏实肯干、不较真,才能走得更远。

【案例5-1(1)】吃近亏,不吃远亏

小王刚大学毕业就给李总当助理。但是她做事非常体贴到位,李总第一次注意到她,是因为有一次,小王进办公室问李总有没有签署一份文件,李总当时走神了,就很随便地打发小王,说:“我从来没看见过这份文件。”小王“噢”了一声后,想说话但是什么都没有说,她立即走回工位,在电脑上找出文件,重新打印了一份,再次让李总签字。后来,有一次,李总在自己的公文包中发现了这份文件。想起小王做事的态度,李总就对小王格外留心。

有一次,有份工作报告,他让小王做一下试试看。小王做得很用心,她找了很多方法,虽然做起来很费劲,但这个女孩没有投机取巧,终于做好了报告。做好报告交给李总的时候,李总扫了一眼,说了几句:“花架子是有了,但是这个报告最需要的是数字,数字才是这份报告中最核心,也是最难的部分。这部分的内容虽然你不懂,但是你还更需要把数字总结上来然后试着分析一下。”李总是个很严肃的人,后期这个报告还是交给了其他人来做。

在一般人看来,自己额外付出了劳动,写了报告,还得不到领导的赏识,肯定以后也不会干这种“出力不讨好”的事情了。可是令李总万万没有想到的是,小王居然利用业余时间报学习班,去学习了三个多月的会计学知识。仅仅是因为她知道自己本科学的是中文,欠缺一些数字方面的知识。后来,李总再让小王做分析的时候,明显能够看到这个丫头做出来的东西非常有章法。到后来,甚至一些重要的项目他也让小王来做,小王的工资当然也水涨船高,超过了助理级别的待遇。

(资料来源:笔者根据相关资料整理)

案例5-1(1)告诉我们,在职场中,作为一个积极成长的追随者,个体的努力并非时时刻刻都会被注意到。就算是一件极小的事情或一件从未做过的事,也需要认真对待。细微之处方显本色。

【案例 5-1(2)】空降兵的烦恼

W 是公司一名技术骨干，在公司技术部门工作很多年，属于技术部门的技术型管理人员，对公司的技术与业务了解比较全面，近期公司一个中后台部门负责人离职，原有的该部门的副手 F 是该部门的业务骨干，临时被提升为该部门负责人，因 F 一直无法适应新的岗位，没过多久经公司综合考虑调 W 去该部门担任该部门的负责人，原有的副手 F 继续担任副职。

W 作为“空降兵”，空降走马上任后，因对该部门内的具体工作熟悉不够全面，对部门人员的性格特点也不是太了解，工作安排上出现了下属员工不满的情绪，同时因部门员工对突然的负责人调整也一时无法适应，加上前期部分人员离职，部门人员短缺，工作岗位无法明确分工等一系列问题摆在了 W 面前，上级领导对 W 是否能胜任该部门负责人一职也产生了一定的怀疑，W 作为“空降兵”起初很苦恼。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

在案例 5-1(2)中我们可以看到 W 面临的几个问题：首先，作为空降兵，对部门的情况没有做到及时全面的了解，初期没有很好地完成自我角色的转变；其次，缺乏与员工之间必要的交流与沟通，没有对员工的性格特点全面了解，没有建立良好的信任关系，没有科学地使用权力并与民主管理相结合；最后，部门人员短缺，工作无法有效地开展与合理分工，在一定程度上也造成了上级领导对 W 出现不信任的局面。

W 的故事启示我们，作为职场“空降兵”，只有了解团队状况，与团队成员构建良好关系，充分融入团队，搭乘“降落伞”，才能流畅地完成自我角色的转换[如表 5-1(1)所示]。

W 原来的身份是技术骨干，专注于技术管理方面，对新环境的管理特点比较陌生，空降后需要迅速转变自身的角色，与员工一起全面了解部门的工作情况，加强自身的学习，迅速了解掌握部门工作的相关内容，做到心中有数。其次是最主要的团队管理，与团队的成员多沟通交流，逐步与部门的每位员工用心沟通，特别是副职 F，通过交流了解每个员工的性格特点与工作能力，建立良好的团队互信关系，保证部门日常工作的顺利推进。积极与公司沟通确定新招人事项，完成部门人员的扩充，确保团队补充新鲜血液，部门年轻人比较多，不定期组织一些不同形式的部门活动，增强部门员工间的凝聚力，逐步形成新的部门工作氛围。最后要向上管理，积极与上级主管领导汇报部门的工作情况，确保上级领导的信任与支持。

经过一段时间的磨合，W 已经被部门员工所认同，部门也引进了部分新的员工，团队经过初期建立后，现在已经逐步走向成熟稳定，部门的工作也能稳步推进。

【案例 5-1(3)】职场新人切忌当“炮灰”

小王大学毕业后进入一家私企当了销售员，身为名牌大学优秀毕业生的小王做事积极主动，头脑灵活，业绩不错，同事们平时也都很喜爱她，唯独一位较年长的同事例外。这位同

表 5-1(1) “空降兵”的职场“降落伞”

讲方言	用言语拉近心的距离
慢决策	用行动建立信任关系
表忠心	尊重上司要让他知道
找软肋	花心思做好向上管理
看清人	认识团队的关键人物
整资源	借助外力撬动新职场
换新兵	优化团队的人才结构
续逻辑	掌控自己的职业生涯



事在公司中已有很多年头，业务不错，但脾气暴躁，总是朝其他同事发火，对小王更是这样，总是找她茬，在工作中处处给她出难题，其他同事都为她感到委屈，时时为她抱不平。

在一次和该同事发生争执后，小王气愤不已地去找了自己的直属上司“告状”。本以为其他同事都会站在自己这一边，没想到真到了“冲锋”的时候，其他同事却都一副事不关己的态度，隐身而去，状没告成，却反被上司指责不会处理同事关系，太自我。这时小王才知道，原来自己不知不觉地成了“炮灰”。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

新人是企业员工中的一个特殊群体，其主要面临以下四个方面的问题。第一，工作技能相对欠缺。由于大学的课程教育与社会实际需求存在部分脱节，造成新人所具备的工作技能不能完全满足工作的要求。第二，团队融入过程中的主动性不够。由于新人在入职前的人际交往和沟通技能欠缺，导致其在团队融入过程中的主动性往往不够。第三，急于获得认同与表现，不能很好地沉下来做事，缺乏自我积累和自我准备的理念。第四，由于现实和理想的差距，加之工作、生活环境的变化，新人在工作、角色方面的转换较为缓慢。

对于刚入职的追随者，首先要做的就是融入整个团队，逐步得到团队成员尤其是领导者的信任。想要建立他人对自己的信任和权威，追随者还需要处理好与同事之间的关系，初入职场要手脚勤快，让自己成为大家需要的人，同时要积极参加集体活动。但是要注意，这里的集体活动指的是整个团队的活动而非小的团体的，不要把自己划进某一个小圈子中，否则很容易成为两个存在竞争关系的小团体的“炮灰”。

（二）领导者

领导者是团队的领航人，其领导艺术和管理能力直接决定一个团队的效率与成败。一个喜欢一手包办的领导，长期来看，他领导的团队效率不可能高，因为没有充分调动每一个人的积极性；一个过于追求传统的领导，团队的创造力可能不强，因为没有创新思维带动团队的成长。要想成为一名优秀的领导，必须不断改进领导方式，通过提升巧技能，科学管理自我，将领导能力提高到一个更高的水平。

【案例 5-1（4）】孙悟空型领导的难题

李副总是某制造公司的副总经理，负责公司销售部门，工作中兢兢业业，工作能力也很强，曾一度为公司的发展创新做出过很大的贡献，受到公司总经理的好评。在公司总经理即将升迁时，推荐李副总做公司的总经理，做公司的一把手，并且提前把公司的实权交到了李副总手上，让李副总实际操练一把。李副总得知后，非常高兴，而且也是雄心勃勃，发誓要带着公司员工做出更好的成绩。各个部门的主管也开始了向李副总汇报工作，由李副总主持公司的大方向。

由于李副总是技术工程师出身，后来负责公司的销售部门，天天和技术打交道，给客户讲技术定方案，在他的潜意识里，技术部是公司的核心部门，是最重要的部门。每当技术主管和人事主管同时有事要给李副总汇报工作时，李副总总是让技术主管先说，人事主管等着。久而久之，人事主管觉得李副总不重视人事部门，给李副总提了几次意见强调人事的重要性，未果后离职了。

李副总是个急性子，工作起来也不考虑时间，经常下班了想起来还有工作，就立马给员

工安排工作，他也陪着不走，引起了许多员工的不满。李副总还经常跨级别安排工作，真有“今日工作今日完成”的作风。

经过将近半年的考察后，在李副总的带领下，公司的业绩并没有下滑，而且还有所提高。经过单位的投票选举后，李副总得票很少，最终没能成为总经理，上级总公司只能从兄弟公司重新选拔了一个经验丰富的总经理。

按理说，李副总一心为工作，兢兢业业。可是，为什么大家不支持他当总经理呢？

首先，李副总没有认识到角色的转换，副总可以只负责一方面的工作，然而作为总经理，就要全面负责工作，主持大局，并且一视同仁。各个部分同等重要，不能以为自己错误的潜意识而有所偏向。人事部门主管认为李副总不重视人事工作，提了意见也未被接纳，认为将来也不会在工作中有所发展，因而离职。主管的离职势必会给人事部门带来影响，培养一个主管是多么不容易啊。

其次，现在《劳动法》规定了8小时工作制，李副总经常在下班了给员工安排工作，势必引起大家的不满。自己愿意加班是自己的事，老让员工加班确实不合适，员工的休息时间还是应该要保证的。而且关键是如果真是急事，偶尔加班，大家肯定也不会有意见。

最后，李副总经常跨级安排工作。副总经理直接安排，员工也不好意思说不干，又不好意思给直属上级说总经理安排了他工作，让直属上级先别给安排工作了，这样容易导致直属上级认为自己太受总经理重视了。这样，可能有两份工作同时下达给了一个员工，弄得员工忙不过来，不能按时完成，两头受气。作为公司的大领导，应该把工作安排到中层，由中层再去给员工安排。

在一个团队中，团队领导者首先要有自己的角色定位，按着这个角色的基本原则去行事，团队成员的积极性才会调动起来。孙悟空型的领导，可能有助于任务的开展，但不利于团队凝聚力的形成。

（资料来源：笔者根据调研资料整理）

1. 领导者权威来源

当追随者逐渐成为领导者后，能否形成自己的权威是下属是否服从自己，从而能够为了共同目标努力的关键因素。马克思·韦伯认为，领导者合法的权力分为三个类型，分别是理性-法定权力、传统权力、超凡权力。进一步研究表明，领导者的权力来源有五种：法定性权力，即领导者所在的职位所固有的合法权力，与人无关；奖赏性权力，即领导者能够以奖金、升职等手段令下属愉悦的权力；强制性权力，即领导者强制性要求下服从的权力；专家性权力，即领导者因具有某种特长或者专业知识所产生的权力；参照性权力，即领导者因自己独特的人格魅力、背景、经验等产生的权力。

根据这五种权力来源我们可以将领导者权威归纳为两种：权力性权威和非权力性权威。权力性权威指的是伴随着法定权、奖赏权和强制权这三种权力的获取自然而然产生的一种权威，与领导者本身无关。

由于中国自古以来“官本位”思想一直占据主导地位，因此当个体被任命为某个部门领导时，他就直接获得了法定性权力、奖赏性权力和强制性权力，与此同时也就拥有了权力性权威，不管其下属是心甘情愿还是被逼无奈，其都必须服从于这种权威。非权力性权威则是在领导者具备了专家性权力、参照性权力之后才会产生的，是领导者依靠自身综合素质而产生



的权威，可能是由于领导者具备其他人不具备的专业技能，也可能是因为领导者经验丰富，不具备强制性，下属对非权力性权威的服从大都是出自真心。

2. 建立领导者权威

领导者权威的建立是非常必要的，体现了领导者在追随者心中的地位和威望，是一个企业能够顺利发展的重要因素。因此如何建立领导者的权威十分关键。权力性权威与人无关，只要身居其位便自然具备了该种权威，想要建立权力性权威，只需要赋予其相应的权力即可。

对于团队领导者来说更重要的是如何建立非权力性权威。非权力性权威是正确行使权力的基础，领导者需要培养独创性思维和深邃的洞察力，塑造独特、清晰、可及的愿景，并且将其传导到团队的每一个方面，产生效力，让其成为团队所有活动的行动纲领。因此，可以从引领、传导、效力这三个维度来讨论如何建立领导者权威。

身为领导者，想要在下属中建立权威，让他人对自己心服口服，从而起到引领的作用，与其视野、思想和专长是分不开的。一个人如果拥有了开阔的视野，能够想到或看到下属想不到的、看不到的或者不敢想的，就能够从中把握大局，发现更多的机遇。正所谓“视野宽则思路变，思路新则全盘活”，一个领导者如果视野开阔，能够引领下属紧跟时代，求得发展，自然能够建立权威。而当领导者在技术上形成了专长，下属遇到问题后，就会自然而然对其产生依赖，权威就会在无形中建立起来。同时，当领导者具有了开放的思想时，就能够接纳新事物，研究新问题，就能够应对不断变化的市场，推动企业的发展，从而使下属服从自己。

拥有权力不代表具备领导力。领导力的核心是影响力。影响力是可以让下属心甘情愿追随的领导者身上渗透出来的一种人格魅力，拥有了影响力，就能够让追随者去做，并且心甘情愿去做某事。传导维度包含的内容是关系、沟通和团队。在中国，人人都处于被“关系”重重包围的环境之下，领导者更需要重视关系管理，要正确处理和应对上级、下级、团队、组织内外的各种关系，这样才能取得各方面的信任，逐渐建立权威。

同时，作为一名领导者，在团队内，如果能经常与追随者沟通，了解他们的困难与问题并帮助解决，这势必会提高员工的积极性，取得员工对自己的信任；在团队外，如果能够多与外界沟通，掌握更多的信息，就能够拥有更多的主控权，建立权威。在现代企业中，层级组织日益为团队所取代。团队作为一个任务单元，不仅可以提高人力资源的利用率，还有助于加强成员之间的交流与协作。因此，作为领导者，面对不同类型、不同功能的团队，要明确团队的定位，适时调整好自己的角色，明确每个人的分工，指导员工履行好自己的职责，一起为团队的共同目标而努力。

效力，通俗来讲，即“做正确的事”，相比较效率来说，它是一个团队能长远发展的根本所在。作为领导者，不能只注重员工的效率，因为如果员工的工作与团队的发展方向南辕北辙，只会让员工努力付之东流，使其产生“费力不讨好”的消极心理，从而不利于领导者权威的建立。

在现如今的新形势下，建立领导者权威也有了新的途径和方法。由于现在属于知识经济社会，出现了大量的知识型员工，他们的综合素质和能力都很高，因此就希望上司能够适当放权让自己实现自我管理。



二、团队人际关系

(一) 人际关系沟通

【案例 5-1(5)】人际关系沟通不当的结果

小李最忌恨同事小丁,小丁这个人特别会处理事情,在公司里上上下下都吃得开,这让小李非常恼怒。他经常找借口来为难小丁,起初小丁通过鼓励和赞美的方法试图消除小李的敌意,但是非但没有效果,小李还变本加厉地找茬,小丁不得不另想办法。

有一次,在一个业务处理的过程中,小丁就借口要更好地服务于客户,公事公办地写邮件,巧妙地汇报了小李的事情。后来,经过核实,很多人果然就开始说小李的缺点,久而久之,就再没人和小李主动打招呼了。

(资料来源:张超.人脉是设计出来的.长春:北方妇女儿童出版社,2011)

身在职场,有时候人际关系可能关系到个人的职业生涯发展,正确处理人际沟通,学会尊重、学会合作和学会感恩,是任何一个职场人和团队成员必备的人际技能。

1. 多说“您”——学会尊重

相互尊重是处理好任何一种人际沟通的基础,在团队中也不例外。同事之间的关系都是以工作为前提,一旦失礼,创伤将难以愈合,所以在与同事沟通时,态度要诚恳、实事求是,要给同事一种信赖感、亲近感,这有利于同事之间关系的继续深入。所以,处理好人际关系,最重要的是尊重对方,待人要热情忠诚。

2. 多说“我们”——学会合作

【案例 5-1(6)】高盛团队协作

20 世纪 70 年代末到 80 年代初,领导高盛的约翰·怀特黑德是一位不可多得的天才,他接手高盛后,一再强调“在这里只有‘我们’,没有‘我’”。高盛团队精神容不下任何特立独行的超级领袖,也不可能容忍哪一个人以自己的私利凌驾于团队利益之上。这种团队精神成为高盛文化的主要组成部分之一。

我们知道,高盛从来都不缺乏金融怪才、超级专家和数一数二的天才级人物,像格斯·利维、罗伯特·鲁宾、马克·温克尔曼等人的能力与成就都可以比肩于华尔街的任何金融巨头,相比彼得·林奇或者罗杰斯也毫不逊色。但高盛并没有让他们的个性脱离严密的团队文化而独具一格,使得其个人精神控制集体命运,高盛也并没有因为这些人离开就大伤元气。

在高盛 130 多年的历史中,其大部分时间内一直奉行着共同领导的团队精神,并且一脉相承。比如总是由两个 CEO 共同领导,能够被授予公司高级合伙人职位的是盈利最高的两位合伙人,而且高盛的其他各个主要业务部门也都由两人共同负责。在绝大多数的时间内,这种共同领导的团队精神和团队文化在高盛表现得非常成功。

(资料来源:赵伟.给你一个团队,你能怎么管.南京:江苏文艺出版社,2013)

多说“我们”就是指同事之间工作上要相互协作,真诚相助;切忌不闻不问,袖手旁观,包办代替,越俎代庖。

从“我”到“我们”,一字之差,却千差万别。在团队中,这是在思维上的根本性调整,是唇齿相依的信任。



3. 多说“谢谢”——学会感恩

真诚的感谢，会让人感到心情舒畅。在团队工作中，“谢谢”是对别人为自己付出劳动价值的承认与尊重，是人际关系的黏合剂。说声谢谢，应该遵循以下七条原则：

- (1) 不能客套，必须诚心诚意，发自内心，使“谢谢”两字具有生命的活力；
- (2) 要认真自然，直截了当，不要扭扭捏捏、不好意思；
- (3) 道谢要专一化，泛泛的感谢谁也不会领情；
- (4) 要使用体态语言配合——要轻轻点头，目光注视对方，面露微笑；
- (5) 当对方对感谢感到茫然时，要及时向他说明道谢的原因；
- (6) 选择场合，增强效果——要尽量在对方认为不可能、不值得感谢的时候对他表示感谢；
- (7) 进行道谢，达到情理之中、意料之外的心灵震撼效果。

(二) 脱离人际漩涡

【案例 5-1 (7)】信口开河“新人类”语惊四座

总公司的市场经理 M 初次来办事处指导工作，中午请部门同事一起吃饭，席间谈起一位刚刚离职的副总王琳，入职不久的 L 说王琳脾气不好，很难相处。M 说是吗，是不是她的工作压力太大造成心情不好？L 说，我看不是，三十多岁的女人嫁不出去，既没结婚也没男朋友，老姑娘都是这样心理变态。

闻听此言，刚才还争相发言的人都闭上了嘴。因为除了 L，那些在座的老员工可都知道：M 也是待字闺中的老姑娘！好在一位同事及时扭转话题，才抹去 M 隐隐的难堪，而事后得知真相的 L 则为这句话悔青了肠子。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

在团队沟通中，十分容易陷入莫名的人际漩涡，而保持糊涂的聪明就是躲避人际漩涡的最好办法。

1. 保持相对的独立

无论是元老级的人物还是刚入行的菜鸟，越是不轻易偏颇左右或者上下，越不会被人轻易列入帮派名单。相对的独立就是不主动参与是非的传播，不轻易表明自己的角色和立场，做一个自得其乐的中间派。

2. 利用沉默的权利

沉默是智者的声音。身处职场应当保持清醒，绝不违背良心附和歪理。最好的办法就是选择沉默。沉默不代表永远的妥协，也不代表无力的抗争，而是代表了内心的底线和坚持。

3. 设定自己的底线

人在江湖，身不由己。有时团队里的权利斗争还是会把人不知不觉中拖入其中，那么尽早设定自己的底线，既不利人又不利己的事情尽量别做，伤天害理的事情尽量别碰。万不得已的权宜之计就是选择不利人但不害人的方法，这样就可以减少被良心谴责的机会。

4. 放低自己的姿态

把自己的姿态放低，永远做个谦虚的“低年级学生”，并不忘把这种好学的态度公开表现

出来。制造没有杀伤力的表象，让他人在“战斗”中忽略自己的存在，这样令自己处于相对安全的环境中。此外还应在团队里寻找可以借鉴的榜样，偷偷地学习生存的本领。

（三）互联网时代的新型人际关系

互联网的实质是调整了人类沟通方式，互联网去中心化，降低信息不对称，重新解构了过去的组织结构、社会结构与关系结构，彼此之间的沟通相对更具有随机性。互联网通过计算机、云计算、大数据和物联网之间的连接，部分地实现了人与人、人与物，物与物，甚至人与未来的连接。

互联网改变了人与人之间的关系结构，摧毁了固有身份，如用户、伙伴、股东、服务者等身份在一定条件下可以自由切换。互联网改写了地理边界，信息传播规律完全被改写，摧毁了原有的游戏规则以及管控模式。互联网重新塑造了社会，在弱关系社会里重新建立契约和信任关系，这是互联网非常重要的一个方面。连接的关系里产生了新的能力、新的人际关系。

互联网打破了固有的边界，减弱了信息不对称性。信息的民主化、参与主体的民主化、创造的民主化盛行。互联网让社会结构随时面对不确定性，社群、分享大行其道。接触点设计、卷进方式设计成为企业管理者的必修课，而注意力、引爆点成为商业运营和品牌传播中重点关注的要素。

比如现在微软放弃员工分级制，认为任何层级的人将来都可以变成团队运行的中心，都可以变成团队资源调配中心；华为倡导让听得见炮声的人做决策；海尔提出的人单合一、自主经营模式，就是所谓的去中心化与员工自主化经营的具体体现。

互联网时代的员工，特别是知识员工，富有朝气，追求时尚，重视参与，崇尚个人价值的实现。现代企业需要建立起一套制度和机制，使员工个人的知识和才智能够转化为企业的知识资产，实现员工与企业的共同发展。为此，员工管理的重点应该从对人的行为的刚性管理转变为对员工创新能力的全方位激励，为他们提供发展机会和施展才能的平台，同时在精神、文化层面给予人文关怀，以“用心”作为员工关系管理的基础。

三、中西团队差异

费孝通先生在其早期著作《乡土中国》中把中国社会结构的特点归纳为“差序格局”，并与西方社会进行了系统的比较。费先生认为，西方现代社会中人与人的关系可以被归纳为一种“团体格局”，就像“一捆一捆扎清楚的柴”。在同一个团体中，每个人与这个团体的关系是相同的，因此人与人之间的地位也是平等的，在团体成员之间，人际关系就像是“柴束”中那一根根并排平行束在一起的柴枝一样，平等而简明。

与“团体格局”相比，中国传统社会的人际关系形容为“差序格局”，“社会关系是逐渐从一个一个人推出去的，是私人联系的增加，社会范围是一根根私人联系所构成的网络”，“好像把一块石头丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹”。

由于文化具有异质性，中西方的团队有很大的不同，中西双方对权威的认识和感悟也是不同的。中国人一直以来都是由“官本位”思想占据主导地位，他们相信谁的官大就应该听谁的，即权力性权威比非权力性权威的影响更大，占据更主要的地位。而外国人则是谁的能力高就相信谁，他们更加服从于非权力性权威。



(一) 日本团队特征

【案例 5-1(8)】日本人的营养午餐

日本人无论是上学还是上班，中午都有营养午餐供应。日本的很多学校都统一订制营养午餐，一到中午下课的时候，值日生负责把饭盒抬过来，分发下去。

这种做法在很多国家都一样，但是，日本人有做法却与众不同，就是日本的学生一定要等到全班所有人都吃完以后才可以出去玩，只要有一个没有吃完，全班同学都不可以出去。对小孩子来讲，这一点很难做到。一般男生都是狼吞虎咽地吃完，争取多玩一会儿。但是一些女生，尤其是比较斯文的女生，经常吃得慢吞吞的。男生吃完后，会围着吃得最慢的女生说：“拜托，快一点！时间都被你耗掉了。”于是，那个女生为了不影响他人，就加快速度，甚至连平时不吃的食物也一股脑地吞下去。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

吃营养午餐体现了日本的小孩子所具有的团队精神：即使很想出去玩，也要遵守学校的规定；女生为了不影响团队的其他成员，强迫自己加快吃饭速度，并吞下自己不愿意吃的食物。日本的小孩子居然如此重视团队，实在令人感动。

日本人的团队是世界公认的组织力最强的团队。日本人强调绝对服从组织，员工具有高度的一致性。一方面，这种团队的优点是易管理，另一方面，团队一旦决策失误，可能导致团员盲目服从。

日本人具有如此强大的凝聚力，并不是天生的，而是受其生存环境、社会约束和基础教育等方面造成的。

(二) 美国团队特征

美国团队与日本团队不同，美国人的忠诚只对事，而不对人。他们大多认为，对公司的忠诚是一件可笑的事情，美国人只在乎“我向谁报告”，人与人的关系依靠法律约束。他们对自己的专业非常专一，可能会跳槽很多家公司，但做的都是同样的工作。

美国人的人际关系比较疏离，这与个人主义及神本位的思想难分难舍，容易造成团队各自为政、不断跳槽、归属感差的问题。

(三) 中国团队特征

中国社会是一个讲求情理的社会。所谓“情理”正确地说应该就是中国型的正义平衡感觉，是深藏于个人心中的感觉而不具有安定性，但它却能引导人的判断。中国社会对普遍主义的“理”和特殊主义的“情”不做二元对立的划分，以期待人们做人办事的时候两者都不偏废，希望在两者之间做出平衡和调和。

【案例 5-1(9)】海底捞的“家文化”

海底捞董事长张勇说：“人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客上。”

张勇道出了海底捞的秘诀：善待员工，把员工当成家里人。海底捞也正是这样做的。善待员工首先要信任员工，而信任的标志就是授权。张勇在公司的签字权是 100 万元以上；100 万元以下是由副总、财务总监和大区经理负责；大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万



元签字权；店长有3万元签字权，这种放心大胆的授权在民营企业实属少见。张勇对一线员工的信任更让同行匪夷所思。一线普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。这等于海底捞的服务员都是经理——这种权利在其他所有餐馆都是经理才有的。

在大多数餐饮业的打工者居住在简陋的地下室时，海底捞不仅为员工提供公寓，还配套24小时热水与空调。公寓内电话、电视和网络一应俱全，有专人打扫卫生，换洗床单。员工生病了，公司会送上药品和病号饭，下夜班的员工还能享受到夜宵服务。对那些夫妻员工，公司还考虑给单独房间。除了关怀员工外，海底捞还会给每个店长的父母发工资，他们的子女在海底捞做得越好，他们父母拿的工资就会越多。海底捞在简阳建了一所私立寄宿制学校，海底捞员工的孩子可以免费在那里上学，只需交书本费。也许海底捞的员工并不比其他餐厅的服务员赚得多，但是他们所得到的关怀和享受到的福利超过了一个打工者的待遇。这大大提高了他们的工作积极性。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

四、中国团队类型

讲完中西方团队的差异，再来分析一下中国的团队类型。这里，仅按企业内业务职责、企业内不同层次团队进行介绍。

（一）不同业务职责团队类型

【案例 5-1（10）】人员离职背后的故事

X 企业资本性质属外资，但管理方式却是典型的民营企业管理方式，公司辉煌时员工有700多人，经精简、重组、整合，人数基本上保持在250人左右。但无论是辉煌时还是缩减后，公司每年的人员流动率都在30%以上。2010年全年新招人数达到183人，但离职也达到120人，其中有58人是当年招聘当年离职的。

对几年下来离职员工的访谈进行分析后，离职的主要原因就是缺乏人性化管理，其中包括公司缺乏企业文化、领导工作方法简单粗暴、员工意见得不到重视、内部管理不公平、内部缺乏沟通交流等。

对于当年入职当年离职的员工进行离职访谈时，谈及的主要原因更多的是不适应公司的管理方式。管理层也早就意识到人员频繁流失带来的负面影响，于是在人力资源部设置专人来做员工交流工作。其实，公司日常管理中存在严重的沟通缺陷，诸如决策层不听取下层的意见；高度集权，授权不够；工作只问结果而不讲过程；对中层、员工都缺乏信任；没有公共信息平台；部门负责人只管业务，不做员工关系，等等。结合现实的问题，人力资源部几次正式提出改善计划，希望从管理方式上和管理细节上进行改进，然而半年下来，管理层却始终维持原状，没有任何要改善的意思，只是一味要求人力资源部去做员工的思想工作，要人力资源部独立承担提高员工工作积极性的责任。人力资源部的工作无法开展，最后导致人力资源部成了离职率最高的部门。

（资料来源：根据笔者调研资料整理）

1. 人力资源部门

我国现阶段状况下，有大量人力资源从业者并没有系统学习过人力资源相关知识；人力



人力资源管理以外企为标杆，与中国传统不相适应；现有的人力资源管理理论和方法比较生硬，缺乏人性关怀；且人力资源部门以女性为主的格局会产生一系列人际交往的问题。因此，人力资源团队管理应当注意以下几点。

(1) 根据企业发展阶段，认清团队职责重点

不同的企业发展阶段人力资源的角色和作用是不同的。在企业发展初期，人力资源部门往往就是处理基础事务，可以说是作为配角出现的，工作基本是一些基础性的辅助工作。在企业成长阶段，人力资源部门角色蜕变为合作者，工作大多从基础变为支持性工作，大量的规划性工作开始出现。在企业成熟期，人力资源部门往往就是伙伴关系，更多的是双方之间的协同，人力的工作开始模块化，提供专业化的人力服务与支持。

(2) 重视女性成员为主的人际关系

同事之间交往的基本原则是：多议事，少议人。尤其是在团队成员大多是女性的状况下，在人际交往的过程中，要注意对方的年龄、民风习俗，与自己的亲疏关系、对方的层次与性格特征以及对方的心境。男同事和女同事交谈，言语要文明，举止要收敛，衣着要得体，切不要开不着边际的玩笑。

(3) 注重人力资源部门团队文化建设

人力资源管理部门应该以人力资源管理基本知识为工具，以中国式“情理关系”为灵魂。人力资源部应该将企业文化精神融入制度体系中，加强企业文化与人力资源部用人机制的相互结合，更好地推进企业经营发展和实现员工自身价值。

2. 技术部门

技术的竞争是当今企业间竞争很重要的一个方面，技术的竞争在企业研究与开发中得以体现，其最终产物便是新产品。新产品开发日益成为企业成功经营的核心。持续推出新产品将使企业立于不败之地，而卓有成效的新产品开发取决于优秀的新产品研发团队。可见技术研发团队是企业核心竞争力形成的基础。技术研发团队管理应当注意以下几点。

(1) 任务目标化

目标管理在团队中已经非常常见，要将目标化成为工作习惯，融入团队的血液，布置的每一个任务都要有目标。研发过程通常任务重，周期长；只有将长期目标、阶段性目标、短期目标、具体目标的分别设立并跟进，才可以全面控制技术团队开发新产品的进度，随时根据市场情况进行微调。

(2) 环境休闲化

研发团队是企业的“创新大脑”，成员们从事的并不是一成不变的标准化工作，内容需要创新，需要突破现有的框架创造全新的产品系列。这就需要给研发团队创造轻松的工作环境，举办一些娱乐活动，赋予他们自由空间。研发类工作通常比较枯燥，这时候就需要领导带头，鼓励活跃员工实现娱乐自治，提高研发人员的积极性。

(3) 结果可视化

结果可视化是任务目标化的延伸，既然有了任务，有了目标，就进行数据统计，并予以公布，让员工看到“记分牌”，即使只给予名誉的表彰，也会有很强的促进作用，员工每天都能看到自己的进步，有成就感，有赶超的方向和目标。研发团队比较闷的原因主要就

是忽视目标和结果不可视，信息不对称。过程的不透明，就会导致人心的干劲不足，影响研发效率。

3. 销售部门

销售部门是整个企业的“摇钱树”，正视营销团队所发挥的重要作用，妥善管理，可以为企业带来长远发展与丰厚利润。因此，营销团队管理应当注意以下几点。

(1) 团队内部相互协调，有配合意识

团队中都会面临利益和责任，利益大家都有所图，责任也需要大家共同承担。在出现问题时，如果不及时想办法解决而相互推诿，就会降低工作效率。营销团队需要具备配合意识，尽量形成统一意见。同是一条战线的战友，切不可为了各自的提成利润划分界限，形成敌对，这样会弱化整个营销团队的力量。

(2) 不仅仅注重结果，过程管理落到实处

随着企业营销进程的发展，“只重视结果，不重视过程”的现象随着企业在市场上的规范运作而逐渐退出历史舞台，国内企业开始注重过程，向先进的营销方式靠拢。加强过程管理的重要方法就是通过表格化管理、报表管理等书面的形式对营销人员的工作进度、行程、绩效进行监督和考核。过程好，自然会取得好的结果。

(3) 重视激励，设立合理的薪酬福利机制

激励是相对的，主要目的是树立榜样，营造团队的开拓进取意识，如果没有合理的激励措施，让付出多的员工没有得到合理的回报，就会影响营销团队成员的工作积极性。薪酬待遇不单纯是高薪，而是一个科学的薪酬体系，企业应制定一套有自己特色的灵活的薪酬制度。遵守适度原则，薪酬的外部竞争性与内部公平性，保健因素和激励因素相结合，这些都是值得管理者注意的。

(二) 企业不同层次团队类型

1. 高层团队

很多时候，国有企业高层管理团队的成员是受到政府相关部门的委托来管理国有资产的，因此并不一定能为了国家利益而尽职尽责。有些管理者从“官场”过渡到“商场”以后，不可避免地将官僚式思维带入了团队，这些都不利于企业的发展。同时，在我国体制下，“一把手”并没有权力决定“二把手”的人选和去留问题。所以“一把手”和“二把手”之间可能会出现意见不一致等摩擦，影响团队的工作氛围。因此，高管团队成员之间必须不断进行磨合，尽量在工作目标、工作方式上达成一致，同时，在工作过程中不要损害他人利益，以免产生团队冲突。

国企高官们还应该管理好自己的司机、秘书，因为这两种人是除了亲人以外跟自己接触最多，知晓自己最多信息的，因此司机和秘书必须忠诚，要知道什么该说、什么不该说，而且如果有条件，要尽可能地帮助他们解决生活中的问题，包括他们的家人或者朋友，这样才能够使他们保持忠诚。另外，还要定期更换司机或者秘书，以免他们得到太多的信息。不过要注意的是，不要得罪他们，因为这两种人知道的东西不会太多，但也绝对不少，一旦遭到他们的“报复”，势必会对自己产生不好的影响。

私有企业的高管团队一般由创业元老或者家族成员和职业经理人共同担当，董事长则在



高管团队中挑选威望最高的人，且大部分董事长同时兼任总经理，其素质、知识、能力不一定很高。企业内部各项规章制度随意性非常大，人情、关系往往大于制度，所以经常出现家族成员与职业经理人之间的冲突。而当家族成员与职业经理人发生了冲突之后，一个可能是职业经理人向家族成员妥协，可能会使企业失去很好的发展机会或者做出错误的决定，另一个可能是职业经理人坚持己见，最终被解雇或者主动辞职。无论哪两种可能，都会对企业产生持续性的负面影响。同时，在私营企业中，职业经理人难以担当最高职位，当其上升到某一职位后将无法晋升，这种情况就会导致职业经理人只顾眼前利益，引发对企业发展不利的短期行为、道德风险等。

2. 中层团队

国有企业的中层团队最大的特色是稳定，他们是企业的中坚力量，如果说高管团队是领头羊，中层团队则是企业能够稳定发展的支柱。作为中层团队的成员，要提高自己的非职务影响力，树立良好的形象，要爱才惜才，创造和谐的团队氛围，要提高自己的领导方法，增强团队的凝聚力。

从某种角度讲，企业部门的一名中层影响着一个组织或团队能否顺利发展。在实际工作中，团队副职会遇到来自上下左右、方方面面的矛盾和问题。因此，提高沟通能力，讲究工作方法，就成了副职的重要任务。

首先，正副职的关系能否有机协调，直接影响一个领导班子的战斗力和凝聚力。在处理正副职的关系中，副职应在思想上要尊重正职而不俗气，感情上要与正职融洽而不庸俗，团队上要服从正职而不盲从，工作上主动配合正职而不越权。

由于各自的性格、经历、工作方法以及认识事物的程度不同，有时会产生一些分歧，因而副职要做到大事讲原则，小事讲风格，是自己的问题，要敢于自以为是、服从真理，不固执己见。如果是正职的问题，提出时也应心平气和，能冷处理的不搞热加工，以免伤害友谊和感情。副职应尊重正职，对正职真诚和信赖，在各方面维护正职的核心地位，支持正职的工作和合理主张。在难题面前解围，有时正职处于矛盾的焦点上，一时难以解脱，副职要主动出面，勇于接触矛盾，承担责任，排忧解难。尊重绝不等于阿谀奉承，吹吹拍拍。只有公道正派，既尊重又不吹捧，才是正确的支持。

一个副职要得心应手地完成本职工作，同样需要而且应该掌握处理与部属关系的方法与艺术。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”副职对正职而言，是部属；对下属而言，是某些科室或某项工作的分管者，也是上级、领导，应注重组织协调的艺术。副职面对错综复杂、繁难具体的工作，要冲破繁杂事务的包围，不越俎代庖、事必躬亲，必须讲究理事的方法和运用授权的艺术。

要通观全局，理事从容，处变不惊；要尊重客观规律，求真务实，忙而不乱；在政治品格上、工作作风上、生活态度上以身作则，为人表率，切勿空谈，努力完善自我，以德服众，以才服众，以绩服众。副职不能将本应属于下级部门管理人员那部分权力收归己有，削弱和架空部属，而应充分信赖和依靠部属在职责范围内处事用权，使他们各司其职，各尽其责，各展其才，从而依靠群策群力完成既定的工作任务。同时，副职放权要有一定的度，不能放手而撒手、信任而放任。副职是在代表团队领导集体分管某项工作而行使一定的职权，一些职责范围内的矛盾和问题不宜轻易上交，而要切实加强指导把关；要懂得激励的艺术；应严于



律己，宽以待人；要关心爱护、体贴、帮助下属，理解下属，尊重下级，谅解下属的细微过失，尽力创造宽松活泼、心情舒畅的氛围。

总之，支持、配合正职做好工作是副职的天职。要当好副职，提高能力、讲究副职沟通艺术是必需的，要端正自身任职的动机，加强自身修养和世界观的改造，不断树立奉献的意识、博大的胸怀和科学的方法论。美国著名思想家史蒂芬·柯维说过：“如果你把每一项工作视为一种奉献，最平凡的职业也会不同凡响。”

3. 创业团队

创业团队中的大多数人都能在团队规模较小时，担任高管的职位。因此在创业成功且企业步入正轨之后，创业团队的成员一定要不断地学习，进行自我完善，解放自己的思想，不要因循守旧，要紧跟时代的变化，及时做出应对。对于已经年老或者能力较差的创业团队的成员绝不能抛弃，因为他们往往具有不容忽视的影响力，所以应该将这些人分割到不同的团队中，分配一个并不关键的岗位，但是一定要给予足够的尊重。同时，创业团队成员要总结成功的历史，可以成立某个纪念日等，使得公司好的文化得以传承。

在我国，有许多创业团队源于家族成员的鼎力协作。然而，家族成员之间也很容易出现利益纷争，如父子反目、兄弟叛变等。所以家族成员一定要守规矩，遵守企业规章制度，因为他们掌握的都是关键岗位，一旦家族成员为了私利做出不利于企业发展的事情，将会对企业产生不可挽回的伤害。在任用家族成员时，要合理利用“亲情”、“规则”相结合的方法，一方面让家族成员因为亲情的原因不会做出不利于企业的事，另一方面又利用完善的制度来约束他们的行为，双管齐下。同时，也要注重对家族成员的培养，不能只利用关系就让其担任关键岗位工作，还应及时对其进行培训等，提高他们的能力，让他们更能胜任自己的工作。



第二节 团队沟通文化

沟通是团队管理的灵魂。若团队成员有共同的文化理念与核心价值观，具有很强的团队凝聚力和向心力，彼此间的沟通效率是很高的，沟通形式就会灵活多样。

一、沟通效率与凝聚力

一个团队就像一个球体，成功的团队内部员工都是向着球体的球心，在整体前进的过程中重心稳定，更容易直线运动。而一个松散的团队，员工、领导都各自为营，球体重心偏离了球心，在整体前进的过程中或者偏离轨道，或者举步维艰，更有甚者开始倒退行进。对于团队而言，员工的凝聚力和向心力是团队得以维系和发展的根本，也是团队沟通的基石。

【案例 5-2(1)】丰田人的凝聚力来自何处

丰田公司的成功经验是：积聚人才，善用能人，重视职工素质的培养，树立良好的公司内部形象。丰田公司的总裁曾说道：“人事管理和文化教育的实质是，通过教育把每个人的干劲调动起来。”丰田公司拥有一套独有的教育模式，这种“人与人之间关系的各种活动”的核心在于解决车间里人与人之间的关系，培育团队凝聚力。这些教育活动有以下几个方面。



(1) 公司内的团体活动

“公司内的团体活动”是根据员工的特点，将员工分成了更小的团体。小团体可使参加者更加随意、亲密地接触，这对于培养员工的团队意识是很有帮助的。一个人可以根据各种角色身份参加不同的团体聚会。通过参加这些聚会，既开展了社交活动，又有了互相交谈的机会。为了举行这种聚会，公司建造了体育馆、集会大厅、会议室、小房间等设施，供自由使用。公司对聚会活动不插手，也不限制。职工用个人的会费成立这种团体，领导人是互选的，并且采取轮换制。所以每一个人都有当一次领导人来“发挥能力”的机会。这些聚会都有一个共同的条件，就是把这些聚会作为会员相互之间沟通亲睦、自我启发、有效地利用业余时间，让不同职务的会员进行交流的场所。

(2) 个人接触仪式活动(PT)，即个人接触和“前辈”制度

丰田公司为了让新参加工作的职工熟悉新环境，曾提出了“热情欢迎新职工”的课题，采取了“个人接触”的形式。这种形式的做法是，选出一位前辈，把他确定为新职工的“专职前辈”。这位前辈担负着对新职工所有事情的指导工作，这种做法产生了很好的效果。专职前辈的任职期一般为6个月。在工作上、生活上、车间里，专职前辈都给予新职工指导和照顾，对人际关系、上下级关系给予协调。公司方面把这个“前辈”的做法加以制度化。此外，还有“领导个人接触”的制度，这是对工长、组长、班长施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。

(3) 采用“故乡通信”做法

班组长每日轮流给新职工的家寄信。新员工进公司的第一个月，由组织写信并寄小组照片、丰田画报和丰田报。如何使这股团队亲情不断、不倦地持续下去？这是丰田领导者一直在思考的问题。这个问题不是单纯的福利保健活动，而是要作为企业长远的精神建设方面的问题对待，他们正为开展更加多种多样的活动而冥思苦想。20世纪70年代以后，20岁以下的职工占到50%。他们的思想意识、价值观念和欲望同20世纪50、60年代的职工相比发生了很大变化。为这些人创造出一个使他们满足而“有吸引力的工作环境”，是很不容易的事情。因此，公司正在不断地进行积极的努力，继续创造能培养“生存的意义和干劲”的土壤。

(资料来源：杨月坤. 企业文化. 北京：清华大学出版社，2011)

(一) 创造共同的对手

行业与行业之间，领域与领域之间都存在着竞争。如果一个行业没有竞争，那只有两种可能：其一，这个行业是垄断行业；其二，这个行业根本就赚不到利润。如果让团队的每一个成员，充分了解到我们共同的对手，让我们的成员每天都明确自己的竞争对手，这样整个团队就创造出了共同的竞争对手，而且每个成员每天所挑战的就是我们共同的对手。所以，要想打造出色团队，必须为团队成员创造一个共同的目标，共同的“敌人”。

(二) 提高进入的门槛

人们常说：人不珍惜的往往就是那些容易得到的东西。团队也是这样，一些人总感觉，自己这么容易就加入了这个团队，是不是因为这个团队没有实力，这么随随便便就招到人了？这样他就不会去珍惜在这个团队的每一分每一秒。团队如何才能强大？不是一个领导强大了这个团队就强大，而是团队每一个成员都强大了，而且每一个强大的成员都能协作完成任务这才叫

强大。那么，这个团队将会是战无不胜，攻无不克。而就是因为这个团队的每一个成员都去珍惜，都去努力，团队才会越来越强大。所以，提高进入的门槛，能够提高团队的整体能力。

（三）培养团队自豪感

【案例 5-2(2)】Facebook 定期交流培养团队认同感

一个语言逻辑不同、无法自由沟通的企业，思想的碰撞怎能产生火花？马克·扎克伯格要找的人得具备两个特征：第一，高智商；第二，要对整个团队的事业有认同感。对于第二点而言，一个人无论多聪明并极富效率，但如果缺少认同感，他就不会真正努力。扎克伯格曾从斯坦福大学挑选了几个工程师，他们没有多少工作经验，但绝顶聪明，同时很想从事这个行业，愿意从最基础的工作做起，如创建 Facebook 相册。在他看来，这样的人比很多资深程序员更具价值。

在一个成员间说着不同逻辑的语言、不能自由沟通思想的企业里，拿出 20% 的时间给员工去理解他人的想法是十分必要的。在 Facebook，有一点扎克伯格非常关注，那就是友好的企业文化。他让员工抽出 20% 的工作时间泡在一起，而不是去忙各自的业务。让他们待在一块儿，不强迫他们非得成为朋友，但可以让他们在与同事相处时感觉更舒适，交流更顺畅。通过这样的方式，Facebook 公司营造了一种自由而有效的沟通文化，这是个不太成文的规定，但扎克伯格觉得企业氛围就该如此。交流顺畅了，思想才得以相互碰撞，并最终促成一个又一个项目。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

为什么要培养团队自豪感呢？在每一个人的内心深处都会有一种虚荣心，只不过有的表现出来了，而有的没有表现出来。

员工的自豪感和忠诚度对工作的效率和企业的稳定性有着密不可分的关系，只有保证了忠诚度，才能使员工真正对企业百分百效力。低忠诚度的员工缺少工作的积极性，甚至可能做出损害企业利益的事情，同时人员流失对于企业来说增加了人力资源成本。

（四）工作场所的布局

工作过程中会遇到一些问题，这样就会去请教别人，如果说团队几个人都离得特别远或是一个人一间办公小屋，彼此之间交流起来就会特别困难，感觉团队之间就像冷冰冰一块石头。这样可能会给团队增加很多不必要的负担，让团队慢慢走向死亡。让员工之间保持适当的距离，不仅增加了团队的凝聚力，同时还提高了工作效率。

（五）打造出团队文化

团队文化就是为了增加团队内部成员之间的文化联系，让他们在精神上具有一定的共同点，在价值观上有相似的地方。这样久而久之大家会为共同目标去努力奋斗，这样的团队还怕做不出成绩吗？如果团队没有自己的文化，没有成员之间的信仰，那团队则很难有凝聚力，无法创造“1 + 1 > 2”的团队价值。

（六）构建团队仪式

【案例 5-2(3)】松下电器的团队仪式

日本松下电器历来都非常重视团队仪式对于员工精神和感情的培育作用。公司内常举办各种以企业精神为主题的文化活动，每天早上 8 点，公司的全体员工都要诵读松下公司的七



条精神、唱公司的主题歌，每人每月要做一次以企业精神为内容的个人演讲，公司每年都会隆重地举行新产品的出厂仪式……这一系列的仪式活动是从感情和行为上强化员工对团队内部精神的认识，牢记自己的使命，更好地统一全体员工的步伐。

在企业前进的步伐中，团队不仅需要个人的智慧，也需要集体凝聚的力量。团队的仪式文化是汇集员工的一种最直接、最便捷的方式。松下公司反复强化这种内在力量，使员工的凝聚力和向心力大大提升，员工的协调配合和工作效率也能相应得到提高。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

人类活动从原始社会开始，就与仪式息息相关。人们在进行狩猎、收获等活动之前，都要举行某种仪式，他们相信这种仪式与活动的成败是紧密相连的。仪式的历史随着人类文明流传至今，作为一种规范的形式和制度，仪式在企业团队的内部起着至关重要的稳定与凝聚结构的作用。

对于团队而言，仪式活动是指由团队组织的具有纪念意义的活动，如产品的庆功仪式、员工的加盟仪式、公司的年会等。仪式活动是团队文化活动的重要组成部分，不仅是团队生产之外的活动方式，也是增强企业凝聚力、增加沟通交流渠道的方式。

二、沟通的形式与仪式

（一）团队沟通的主要形式

1. 会议

会议是团队沟通最常用也最重要的形式，通过会议可以比较直接地沟通团队状况、存在的问题，并及时得以解决。

会议可以按照人数、开会方式和开会目的进行分类，每一种分类都从一个方面反映了会议的作用，每一种分类都与人们的实际需要、社会的不断发展密切相关[如图 5-2(1)所示]。如表 5-2(1)所示的是会议的种类。

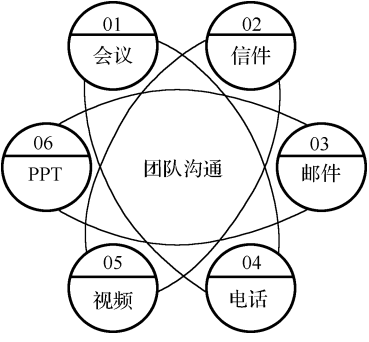


图 5-2(1) 团队沟通的主要形式

表 5-2(1) 会议的种类

按人数分类	按开会方式分类	按开会目的分类
<ul style="list-style-type: none">● 团体会议● 一对一会议	<ul style="list-style-type: none">● 面对面会议● 电话会议● 视频会议	<ul style="list-style-type: none">● 宣布人事安排、讲解政策的会议● 当众表扬或批评某人的会议● 临时处理突发事件的会议● 固定的团队会议● 集思广益的会议

（1）固定的部门会议

部门会议建议至少每月一次，注意不能多于每周一次，否则容易形成拖沓的不良习惯；将会议时间记录在笔记本上，以防因一时疏忽造成工作上的被动。



(2) 全体会议

团队全体会议建议至少每两月一次。要利用全体大会通报政策,但不能太频繁,否则会给公司造成沉重负担。

(3) 处理突发事件的会议

突发事件会议随时可开,但是又不要太频繁。否则会使员工感觉日日有危机,会让公司陷入做事无条理的可怕境地。

(4) 一对一会议

按需要确定频率。甚至可以按需要天天发生,但是最好不要超过1小时。

2. 信件

对于一些重要的、需要双方确认的信息可以采取这种正式的方式进行沟通。例如,在团队管理中,对沟通通过的、认可的、重要的事项需通过书面材料的形式予以备案留存。把想法转化成文字不仅展示了一个人的写作能力和交流技能,也展示了作为专业人士的身份。和同事、老板、消费者,或客户交流时,个体展示了自己和所代表的公司的很多方面。别人可以据此判断出个体对语言的驾驭能力如何,是否注意质量,以及是否注意细节问题。给潜在客户发一封很糟糕的信,可能会对个体的业务甚至整个事业都有毁灭性的影响。

写信之前,要确定商务书信没有错误,如何选择合适的称呼,如何选择合适的结尾,确定公文写作有个正确的“外表”,如何写表示感谢的便签。清楚写信的因由,明晰写信的对象,确定写信的必要,不要每写一封信都从头写起,安排写信的时间,给自己一个期限。要明白,写作质量永远都是重要的。让段与段的长度有所不同,删除多余的文字。写作时要用“您”,这说明自己的重点在对方身上,使用日常词语。

3. 邮件

通过发邮件这种方式可以及时、方便地传递与客户、供应商、团队成员之间、上层管理者之间的文件,比如团队计划、备忘录、会议纪要、工作报告、预算、文档等。应用电子邮件时要仔细、考虑周全。许多电子邮件写得太随便,发得太仓促、草率,没有引起收件人员足够的重视,还可能导致不必要的疑惑。如果有网络互相联系,电子商务邮件可以快速发送给分散在不同地区的人们,这是电子邮件显而易见的优点。当然他们必须有时间去阅读、消化并将洪流般的信息付诸行动。

在使用电子邮件时要注意以下问题:知道适用于写作的规则,学习系统的工作方式,不要给别人的E-mail邮箱造成负担。未经允许,不要随意散发别人的E-mail地址。除非确定客户习惯这种交流方式,否则不要给他们发E-mail。定期查收E-mail,不要堆积邮件,在合理的时间段内定期回复E-mail,惯例是24小时之内。除非某条信息确实很紧急,否则不要把它标注为“紧急”。如果对方只希望自己一个人看到,就不要把他的E-mail转发给他人。如果可以,使用“不在办公室自动回复”功能。如果必要,做好E-mail的备份。打开E-mail之前一定要先查毒——尤其是当电脑处于某个网络中,可能影响到整个部门甚至整个公司的时候。在发送之前确定自己发送的文件没有遭到破坏。E-mail的内容要简短,段落要短,给出主题,不要过多使用大写字母。每条信息只涉及一个主题。发信息之前要进行校对,不要在工作时



间内收发私人 E-mail。切记不要发送任何涉及公司保密信息的 E-mail。如果有些话自己不愿意当面说,也不要写在 E-mail 中,而且注意在愤怒或烦恼的时候,不要发 E-mail。

4. 电话

电话由于其方便快捷已成为目前最常使用的一种沟通方式,也成为人们不可缺少的一件生活必需品。使用电话联系要注意:当天回复电话。如果办公室有访客,不要接电话。打电话时不要未经允许就让对方等,让电话那端的人等待时告诉对方需要等多久。工作时不要使用电话的等待功能。同事打电话时,保持一定距离,不要打扰别人打电话。如果使用电话的免提功能,让对方知道房间里还有什么人,如果和别人共用一个办公室,不要使用免提功能。对待电话会议要像对待平常的会议一样,无论是谁主持这次电话会议,一定要让参加这次会议的人知道还有哪些人参加了这次会议,电话会议途中不要悄悄溜出去。即使从号码就知道对方是谁,也不要直接称呼对方的名字。

此外,在用手机发短信的时候也要注意恰当使用一些技巧。人们希望得到被人的关心和重视,但是当发现自己得到的关心和重视是如此廉价,那么不但不会对对方产生好感,反而有被轻视的感觉。尤其是在逢年过节时,大家都希望自己被重视,希望自己是对方心中值得用心的一个,此时流水作业的、没有一点个人感情的短信的确又可能引起对方的不满。所以即便自己觉得转发短信会给所有人省时省力,那么至少还是输入几个字:××敬上。

××是自己的名字,在短信的末尾处加上它,有三重含义:

首先,它将自己的短信从千篇一律的短信中区别开来;

其次,表示自己在这条短信上用了心,至少做出来修改使它成为自己独有的短信,而不是简单地转发那样没诚意;

最后,不同的署名代表着自己和对方的特别关系,“坐在你后面的那个胖家伙敬上”会博得对方一笑,而“感谢你在我感冒时送药的已愈病人”则让对方感到温馨,如果还能用上双方之间特定的昵称,那么完全可以抵消非原创短信的不足,展现一方最真诚的心意。

5. 视频

当团队跨越好几个区域而又需要进行沟通交流时,视频为身处异地的团队成员提供一个参与沟通的方式,既快捷、直观,也可多方讨论。

视频会议由于互联网的不稳定和操作简单,对使用视频会议的人员有一定的技术要求。网络视频会议存在音频延迟、抖动和网络断线等问题,视频会议要注意具备回声抑制、自动增益控制、噪声消除等语音处理功能,以保证系统的语音效果更加流畅自然。视频会议需要避免的一个误区便是:唯“高清”马首是瞻,很多不了解视频会议的用户,通常认为只有高清的视频会议系统才是值得选择的,可以说是言必谈高清,而往往忽视自己的使用环境。对于高清视频会议效果的保证,除了设备,相匹配的网络环境也是十分重要的。

6. PPT

PPT 由于其表现力强,信息形式多媒体化而成为团队沟通经常使用的形式。PPT 报告中的信息除语言和文字、图片、表格外,还可以加入动画、音乐、影视等形式。这使得呈现的内容丰富多彩,有利于对方的理解。PPT 使信息的呈现方式更加快捷方便,PPT 中的信息也可以复制粘贴进行进一步的保存,且信息有更大的适用性和可加工性。



使用 PPT 一定要有创新思想,每张 PPT 之间的逻辑很重要。同时 PPT 要习惯用少量的文字搭配有意境的图来表达思想,用恰当的页数来抓住想要表达的核心,有总有分,主干明确,这样才能收到好的效果。

在使用 PPT 时要注意以下问题: PPT 动画效果制作的时候注意叠放次序,还有各个元素之间的动画衔接,比如什么时候用单击进入下一元素,什么时候自上一动作之后进行。至于 PPT 加背景音乐或者是影片的时候,切记要把音乐或影片和 PPT 放在同一个文件夹下,还有如果下载的模板,要记得看说明,不要把网站的名字还留在上面,那样就不太好了。在呈现 PPT 之前有彩排的话最好去现场看一下,根据内容找背景图片,图片尽量用高清图片,保存之后剪切一下,尽量不要留下网址,幻灯片最好为粘贴上的图片,不要用图片做背景,这样图片长宽比例不会改变,比较美观。幻灯片中如果需要添加比较复杂的动画效果,自己画路径等,经过一段时间的练习,就会比较熟练简单了。还有一些背景模板也需要日常的积累,一些整理好的模板在有些网络群里会有分享。另外,放映幻灯片之前需要数一下幻灯片的张数,以便放映时注意时间控制。

(二) 团队沟通的主要原则

团队一般都有众多的参与方,各方既有共同目标,又有各自目标,既有整体利益,又有各自利益。团队各参与方之间存在着依存的利益关系,因此,需要各参与方沟通和协调,最大限度减少冲突。沟通是在整个团队生命周期内,各参与方之间知识、信息等在团队内部和团队之间进行共享、交换和传递的过程。它是团队计划、实施、控制、决策等的基础和重要手段。通过团队沟通,对相关的部门和活动进行调节和协商,调动一切相关组织的力量,使之紧密配合与协作,提高其组织效率,最终实现团队和组织的特定目标和环境、社会、经济相互间的可持续发展。

【案例 5-2(4)】沟通不畅成冤家

小贾是公司销售部一名员工,为人比较随和,不喜争执,和同事的关系处得都比较好。但是,前一段时间,不知道为什么,同一部门的小李老是处处和他过不去,有时候还故意在别人面前指桑骂槐,对跟他合作的工作任务也都有意让小贾做得多,甚至还抢了小贾的几个老客户。

起初,小贾觉得都是同事,没什么大不了的,忍一忍就算了。但是,看到小李如此嚣张,小贾一赌气,告到了经理那儿。经理把小李批评了一通,从此,小贾和小李成了绝对的冤家。

(资料来源:笔者根据相关资料整理)

小贾所遇到的事情是在工作中常常出现的一个问题。在一段时间里,同事小李对他的态度大有改变,这应该是让小贾有所警觉的,应该留心是不是哪里出了问题了。但是,小贾只是一味忍让,这个忍让不是一个好办法,更重要的应该是多沟通。

但是结果是,小贾到了忍不下去的时候,他选择了告状。其实,找主管来说明一些事情,不能说方法不对,关键是怎么处理。但是,在这里小贾、部门主管、小李三人犯了一个共同的错误,那就是没有坚持“对事不对人”,主管做事也过于草率,没有起到应有的调节作用,他的一番批评反而加剧了二人之间的矛盾。正确的做法是应该把双方产生误会、矛盾的疙瘩解开,加强员工的沟通来处理这件事,这样做的结果肯定会好得多。



每一个团队成员都应该学会主动地沟通，真诚地沟通，策略性地沟通，如此一来就可以化解很多工作与生活中完全可以避免发生的误会和矛盾。

其实，在一个公司里，这样的情况每一个人都经常遇到，而且还会遇到非常多类似的情况，怎样合理地处理这样的沟通问题是非常有实际意义的。在团队沟通中，良好的沟通原则必不可少。

1. 沟通要一致

沟通管理有助于团队建设制定统一的运转管理模式，从信息的产生、传递、接收到信息的反馈全过程是一致的。沟通与团队建设有关规定、说明、报告及规范操作办法紧密相连。沟通需要随着团队的进展与经验的积累而不断充实、调整与完善。因此，沟通必然要具备统一性，这样一个模板的建立，越来越体现出沟通管理统一性原则的实用价值和关键所在。

2. 沟通要有效

所有的沟通工作都是为了使某一事件或问题矛盾得到解决，使矛盾各方最终达成一致而开展的。对信息的接收与理解是否符合信息发出者的思维宗旨，接收者与发出者间是否存在歧义，是衡量沟通是否有效的标准。有效的沟通起始于积极有效的聆听，在沟通中经常出现这样的情况：虽然你听到了我的话，并表示理解了，但是，你所认为的理解并不是我说话的本意。因此，有效聆听是首要的。在团队管理实践过程中，在口头沟通和会议沟通时沟通各方要集中精力，适时提问以真正弄清概念，避免词不达意或理解偏差，造成“你讲你的，我想我的”，聆听者要有耐心听清、听懂讲话者的整个思路，不打断、不跑题、不排斥不同意见、不拒绝不同观点，更不要带着偏见去听。

其次，信息发布者在表达中要使用准确、坦白的语言，尽量避免由于婉转客套的表达方式带来的误解。为了确定接收者是否足够准确地接收到了信息，可以请其表述其对信息的理解。在书面沟通中，对于已被确定使用的文件格式要坚持正确运用，文字简单明了，消除不必要的论述和评论，避免模棱两可的结论和意见，使人易于理解。只有信息发布者与接收者的理解一致了，沟通才可称为有效。

3. 沟通要适时

沟通管理也是要付出代价的，如果因过度的沟通工作或繁杂的文档规定使团队管理工作效率低下，那将是得不偿失的。因此，沟通工作的时机与频率的把握至关重要，一切要以必要原则为准绳，在团队关键环节工作结束、出现问题、统一目标等这些关键的时间点开展。

4. 沟通要有据

所有的信息都有可能是团队建设过程中的基准与依据，对团队的规模、工作内容等造成影响，产生变更，这也将直接关系到建设目标能否实现。在按照团队规划进行具体操作的同时，变更不可避免。要使各项团队活动的合理性有据可查，基于所有的沟通工作有据可查。随着时代的发展与科技的进步，现在可以依据录音、录像、图片等先进手段来更为准确、细致地记录沟通的过程与结论。作为传统备忘录的有力补充，更能充分说明实际工作的原始情况，为团队建设中问题的产生与解决、变更的处理提供了不可缺少的依据。

5. 沟通要及时

信息的产生、传递与接收就是为了使团队建设顺利进行，及时沟通可以使团队建设中出现的问题尽快得到解决，团队建设得以持续进行，这也是团队目标能够实现的重要保障。

团队沟通即采用语言、文字、身体语言、各种专业符号、影音资料等进行的人与人之间的交流，使彼此间能知道并理解其意图。沟通可以是口头的或书面的，可以是面对面式的或是通过沟通媒介，如电话、文件、书信、电子邮件。沟通可以是正式的，如例会、报告会、发布会，也可以是非正式的。

(三) 团队沟通的会议管理

会议使团队内不同的人、不同的想法汇聚一堂，相互碰撞，从而产生“金点子”[如图5-2(2)所示]。许多高水准的创意就是开会期间不同观念相互碰撞的产物。有的会议只需要带上一双耳朵，有的会议则马虎不得。一次成功高效的会议可以为今后的工作开展指明方向，明晰各部门的工作任务。

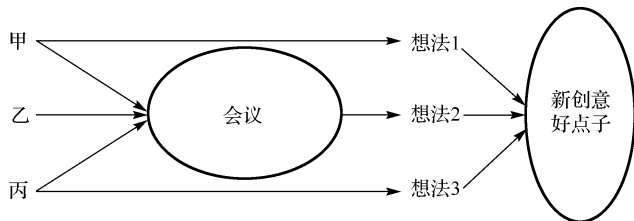


图 5-2(2) 集思广益图

德鲁克在《卓有成效的管理者》里说，凡是会议过多，一定是管理出了问题，会议运营管理能力能体现一家公司的管理水平。会议的主要目的就是解决问题，但由于开会技巧不佳或过于频繁，不但无益于解决问题，反而会使问题更趋复杂。频繁的会议与主管层的随意决策，常常是员工的梦魇，员工花太多时间在无效率的会议上，不仅浪费公司成本，也会造成工作效率低下。如何能在会议中高效率且有效果地解决问题，是会议管理的意义所在。

1. 提前进入状态

人的大脑兴奋点的切换需要时间，从繁忙的工作中直接步入会议室可能导致以下问题：需要一段时间才能把思维调整到会议议题上来，可是最重要的东西已经讲过了；为这个会议准备了很久，但是错过了表现时机，一切努力付诸东流；思维散乱，无法完整清晰地表述自己的意见，甚至使上司认为自己不够用心。

为避免这些后果，自己应该提前进入会议状态。这并不是要求在所有人到场之前就坐到会议室里自言自语，而是要在会议开始之前就将思维拨到会议的指针上，让大脑有足够的时间调兵遣将，因为真正的会议在既定时间前 15 分钟就开始了。

(1) 会前 15 分钟：中断手头的工作，让大脑从工作中脱离出来，同时给自己一个休息的间隙。

(2) 会议前 10 分钟：想想这是个什么样的会议？主题是什么？议程是什么？自己扮演什么角色？要达成什么样的目的？还有什么可以取得的附加值？与会人员有哪些？老板重视程



度如何？同事重视程度如何？对自己的工作有什么作用？如果有必要，不妨在草稿纸上将这些问题列出来，一一答复以整理散乱的思维。

(3)会前8分钟：通过对会议的说明和定位，明确自己要做的事情，根据这些事情整理一些要用到的资料：PPT、文档、要用到的数据资料整理件、样品、移动存储、连接线、纸、笔等。把所有的东西放在一起，用一个文件袋或者其他便于携带的东西装好。

(4)会前5分钟：如果需要发言，这时候可以默诵一下自己要说的东西，可以在草稿纸上列一个备忘提纲以免疏漏；如果需要解决问题，把问题及其衍生矛盾写出来以便会上一一提出求解；如果自己希望得到更多信息，那么根据会议的主题和议程，想想自己要了解些什么。

(5)会前2分钟：在大脑中飞速想象整个会议过程，在此整理资料，确定没有遗漏和补充。

(6)会前1分钟：去趟洗手间，喝点水润润嗓子，向会议室出发吧，你将拥有一次完美的会议。

2. 提高会议效率

不管是哪种会议形式，最重要的是，会前点明困难或问题所在，分析风险，会上讨论方法，最后达成协议。一定要让大家会前就知道问题，对风险进行透彻分析，这样有时间充分思考，会上讨论的时候才能有的放矢，帮助最后达成决议。

要使会议高效，应从以下几方面着手[如图5-2(3)所示]。

首先，事先做好充分的会议准备工作，把议题交代清楚，给别人留好作业的同时，自己也要完成自己的作业。不打无准备的仗。作业要简单明了。可以适当准备一些模板，但不一定要太长。谁也不会有兴趣完成十几页的报告。

通常，会议议程包括以下几个要素：时间、地点、必须参加的人、欢迎参加的人、会议的议题、会议的议程(包括强调会前要做的)。把这几个要素安排得井井有条，也是会议高效的保障。

然后，尽可能敦促在会上做决议，并将责任落实到人，时间落实到点。

最后，高效会议的根本是“拒绝一切和会议议题无关的讨论”。开会之前必须有议程，分条写。哪怕是非常简单的几句，也要让别人知道自己要干什么。

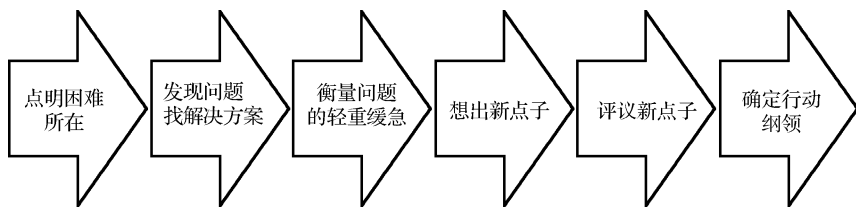


图 5-2(3) 达成协议与解决问题的几个步骤

3. 做好会议记录

会议记录是团队的航海日志，看似简单的会议记录，需要的是分析问题、解决问题、时间管理、会议管理、统筹规划等诸多技能。善用会议记录能帮助团队沟通更顺畅地进行，避免很多不必要的反复讨论。同时，这些会议记录也能帮助我们有更多的时间管理沟通过程中的各种突发的意外情况。



会议记录应确保准确而清晰,并保证记录的顺序与议程上的顺序一致。在做会议记录的时候要写成笔记形式,简短但观点要明确;及时递交会议记录可以促进对讨论的事项采取果断行动;如果对某一个问题不太明了,切不可含糊其辞,要主动与主席进行讨论。一份恰当的会议记录应能让缺席者完全理解。

在会议记录中,应当记录会议的时间和地点、与会者姓名(如果适当)、提出的全部团队工作(可不必包括讨论的细节)以及做出的全部决定、协议和任命。在会议过程中做笔记,然后及时写出完整的记录。会议记录必须公正、风格简明、清晰准确。准备很重要,特别是当会议记录可能作为以后辩论的依据时。当会议内容量大,要点较多时,可以用数字标出每一个新要点,这样可以明确显示出一个要点的结束及下一个要点的开始。如果会议记录特别长,应为其做简单的索引。

4. 会后跟踪反馈

一份份的会议记录连起来就好似团队的生命线。只有会后切实的跟踪和落实,团队沟通才会推进。一旦做好会议记录,应迅速分发给有关人员。如果会上取得一致的意见没有进一步实施,汇编会议记录就毫无意义。会议记录会清楚指出每项工作应完成的最后期限,以及由谁负责执行。经过一段适当的时间,但必须在下次会议之前,追踪所记录团队工作的进展情况,敦促大家把需要完成的内容抓紧完成。如果在预定的时间段内不能完成,就要考虑拆分成小项,以便于跟踪进展。

跟踪会议记录是一件持之以恒才能见到成效的事。开始的时候,总会有人不重视,不放在心上。如果这种状况持续的话,那么以后有没有这个形式都无所谓了。凡事贵在坚持。管理学里有个词条叫“飞轮效应”。为了使静止的飞轮转动起来,一开始必须用很大的力气,一圈一圈反复地推,每转一圈都很费力,但是每一圈的努力都不会白费,飞轮会转动得越来越快。当达到某一临界点后,飞轮的重力和冲力会成为推动力的一部分。这时,无须再费更大的力气,飞轮依旧会快速转动,而且不停地转动。用会议记录推动团队工作进展就贵在行动和坚持。会议记录不起眼,有时却很麻烦,即使写了,也不一定会有人看,即使有人看了,也不一定照着做。但如果因为这个,就觉得它不重要了,那是一种损失。坚持做好会议记录,并进行跟踪和反馈,才能推进团队工作破浪前行。



第三节 团队制度沟通

团队沟通离不开规则,不讲规则的团队只能是一盘散沙。个体的差异性决定了团队工作不可能一帆风顺,只有讲求规则、尊重规则的团队才能不断成长和壮大。

一、团队制度建设

俗话说:“没有规矩,不成方圆。”在本章第一节中我们提到了团队成员包括追随者和领导者,二者都应该努力得到其他团队成员的信任。信任似乎总是和友谊、情感、亲密关系等联系在一起的,而与之相对的就是规矩,它总是给人一种严谨、不近人情的感觉。那么在团队建设与管理的过程中,除了培养信任之外,有没有必要建立规矩呢?答案是肯定的。



任何一个团队都是由各种各样的人组成的，团队成员之间必然存在着共同利益和冲突，处理这些冲突的有效办法，就是根据团队的具体情况制定出团队成员都能认可的制度。就算是谷歌这样内部工作环境十分融洽、大家都彼此信任的团队，也需要非常完善的内部流程、方法和工具才能高效运转。因此，建立比较完善的规章制度，对于一个团队的顺利成长来说是有必要的。

【案例 5-3(1)】铁的校规

美国哈佛大学的创始人曾经留下一笔遗产——250 本书，这些书被学校当成珍宝一直保存在图书馆内，并且明文规定任何人都只能在馆内阅读这些书籍，不能带出馆外。

1764 年，哈佛大学发生了一场火灾，大火几乎烧毁了图书馆。恰巧在火灾发生之前，有一名学生将一本叫做《基督教针对魔鬼世俗与肉欲的战争》的书带到馆外阅读，因此使得这本书可以幸免于难。当这名学生得知火灾的消息之后，他意识到自己手中这本书已经成为了那 250 本宝藏中唯一的一本，于是在经过激烈的思想斗争之后，他鼓起勇气找到了校长，说明了情况。校长将书收下之后，非常感谢他，但仍然下令将他开除，原因是他违反了校规，将书带出了馆外。

有人觉得不可思议，因为正是由于他违反了校规才使得唯一一本书可以幸免于难，并且在事后他完全可以置身事外将书自己留下。但是校长却认为，他很感谢这个学生，因为他很诚实，同时他保护了学校的珍藏，但是校规不可违反，开除他的决定必须执行。因为哈佛的理念是：让校规看守哈佛的一切，比道德更安全有效。法理第一，坚持制度化管理，这便是哈佛大学的行事态度。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

哈佛行之有效的制度管理体系决定了它的成功。对于企业来说也是一样，因为团队成员之间完全信任是少见的，哪怕是亲人之间都会存在利益上的纷争，更何况是来自各地的同事。如果一个企业没有比较健全的管理制度，总有一天会让整个企业陷入混乱之中。

“分粥”的故事大家都听说过，有这样几个人，大家每天都要共吃一桶粥，每次都要把这桶粥分给每个人。刚开始大家轮流分粥，每个人都想多吃一点，所以大家总是在轮到自己分粥的那天才能吃饱。于是大家便选举了一位德高望重的人负责分粥，但是其他人纷纷开始讨好这位负责人，搞得整个团队乌烟瘴气。最后，大家制定了一项制度：团队成员轮流分粥，但负责分粥的人要吃最后一碗。此项制度实施之后，分粥的人为了避免自己吃得最少，所以都尽可能地公平分粥，于是每个人都能吃饱了。

这个故事告诉我们，一个好的团队必须要有行之有效的规章制度，否则就会在团队成员发生利益冲突时缺乏一个大家都能认可的解决方案，便很容易产生各种不满，影响团队的团结和氛围。制度就是企业的法官，纪律就是胜利的保障，只有做到令行禁止，团队才会战无不胜，否则充其量只是一群乌合之众，当没有冲突时能够风平浪静，一旦出现问题就会溃不成军。因此，行之有效的制度能够带动整个企业和团队的发展，能够在团队遇到难题时为其指引正确的方向，给予组织和团队充分的能量。一个团队必须制定完善的制度，做到奖罚分明，才能够培养出强有力的团队。



【案例 5-3(2)】晋商的成功之道——制度建设

在中国近代经济发展史上,驰骋华夏的晋商令国人瞩目,以平遥、太谷、祁县为代表的商贸金融前驱,举商贸大业、夺金融之声、票号汇天下、称雄数百年,创造了亘古未有的世纪性繁荣。那么晋商是如何走向成功的呢?关键就是他们的制度建设。其中股份制、内控制度、激励机制、用人机制和约束机制是企业的核心制度。

(1) 股份制

经过长期的演变晋商形成了股份制,经营权和所有权的分离能够让经营者和所有者都充分发挥自己的作用。

晋商股份制的股份分为银股和身股。银股即东家出的资金,东家要承担无限责任。银股又分为正本和副本,正本为合约资金,每股多少根据票号的规模大小而有所不同,银股所有者享有永久利益,父死子继,夫死妻承,只享受分红,不含股息,同时股资可以在一定时间内抽出、补进等。副本包括两种:一种是东家除了正本之外又投入的资本;另一种是东家、掌柜等在得到的红利中提取一部分存入票号的资本,副本不参与分红,只得利息。从中我们可以看出,晋商的股份制实现了股权多元化,出现了有相对控股权的大股东,同时也实现了所有权和经营权的分离。在这种制度下,大股东可以决定掌柜的人选,可以决定票号的重大决策,同时全权授权给大掌柜进行经营。东家不可以插手日常经营管理,也不能推荐人,尤其是少爷、姑爷、舅爷这三爷。在东家做出重大决定时,掌柜具有建议权。

在这种股份制中,大掌柜有权有利又不用承担责任,东家与大掌柜之间以信义为先,相互信任,在当时是十分有效的。但是随着时代的发展,当这种关系不再稳定时,企业就出现问题了,这也是晋商衰亡的一个原因。

(2) 内控制度

晋商企业实行总分支机构制度,总号设在山西,分支遍布全国各地。总号集中管理各分号,同时通过考核制度和报告制度来对分号进行控制。如果某分号对其他分号造成损失,则要给予处罚。报告制度则分为书面报告和口头报告两种。

票号还实行银行密押制度,即从总号到分号都有专人书写汇票,并将其字体报给总号和所有分号,预备留案。这样所有的工作人员都能够根据字体来辨别真假。如果需要更换书写人员,那么就需要重新将字体报告给总号和各个分号,并预备留案。当汇票写完后,还要加盖印章,印章正中有人物像,还刻有小字,以防假冒。同时汇票的金额和时间都设有暗号,只有票号的人才能识别而持票人不知情。每家票号的用纸、款式等都不同,只有票号人员才能识别,所以汇票很难被伪造。山西票号还制定了“见票三五日兑付”和兑付后“汇票即焚”制度,意思是票号在见票之后要无偿占用顾客款项3~5日,这样做就预防了汇票被盗或者遗失后,在顾客还没来得及挂失的时候就被取走。“汇票即焚”则做到了对票号的绝对保密,维护了票号的信誉。这样一整套运营制度规避了作业层的风险,也保证了票号与客户双方的利益。

(3) 激励机制

我们说晋商员工的收入可以分为两部分:一部分收入叫做“固定收入”,其又分为两部分,一部分就是在票号里边工作,吃穿用都由票号提供,实行“供给制”;另一部分固定收入叫做“辛金”,这个辛金就是我们所说的工资,票号的工资随着工龄的增加逐年增长,非常可



观。另一部分收入叫做“身股制”，在晋商里边是个特殊的创造。所谓身股制也就是晋商票号里边的股份，它有两种称呼：一种就是前面说的银股，就是东家出的资本，叫做银股；一种称为身股，这个身股不是花钱买的，是东家给员工作为分红的一个凭据，能分多少红就看身股有多少。

(4) 用人机制

晋商的用人原则是用乡不用亲、择优保荐、破格提拔。用乡不用亲，用乡是为了利用乡情加强凝聚力，不用亲是为了严格管理制度，尤其不用三爷（少爷、姑爷、舅爷）；择优保荐，择优就是选择优秀的人才，保荐是实行担保制度，所用之人必须有一定地位的人担保，被保人的问题由保荐人负责；破格提拔，是对优秀人才打破常规，破格任用。

晋商的人才培养制度——学徒制，为晋商培养了源源不断的人才。学徒制有三个环节：选人、学习、实践。

- 选人：从中选出有培养前途的人，选择的标准包括外在与内在素质。
- 学习：新招员工需要经过三年学徒期：第一年为掌柜“提三壶”（茶壶、水壶、尿壶），打水、扫地、干杂活，伺候掌柜，不设座位；第二年进入业务学习，包括文化课（四书五经、蒙语、俄语等）、业务课（珠算、商业性能、记账、商业信函等）；第三年在柜上跟着师傅（老职工）学习做生意。三年内不得回家，考核成熟正式录用，基本形成“徒弟—师傅—掌柜”的阶梯，不仅激励员工奋斗，而且上下具有高效的执行力。
- 实践：经过一段时间的学习培养后，员工被分配到各个岗位进行实践。在实践中进一步得到锻炼和提升。

(5) 约束机制

约束机制是建立在用人的原则上的。用乡不用亲，用乡就是便于约束，当人的活动范围有限时，家族观念也强，每一个人的行为都要考虑到对自己家族和亲戚的影响。家族利益是个人行为制约。招收学徒必须有担保，由担保人对被保人的一切行为负责，也是一种有效的约束；晋商的内部有员工行为规范，通常称为“铺规”或者“号规”。有“十不准”，不准携带家属、不准嫖妓宿娼、不准参与赌博、不准吸食鸦片、不准营私舞弊、不准假公济私、不准私蓄放贷、不准贪污盗窃、不准懈怠号事、不准打架斗殴；有的票号规定不准娶外乡女子为妻。

晋商就是因为拥有了相对较完善的制度建设，才取得了如此辉煌的成就。

（资料来源：笔者根据相关材料整理）

二、团队冲突处理

冲突是团队和组织创建、运行过程中的必然产物。一般认为，冲突对团队具有负面影响，表现于处理团队冲突需要耗费一定的人力、物力和时间，如果处理不合理、不及时，将对团队造成难以挽回的影响；然而，冲突也具有正面和积极的作用，冲突可以将问题及早暴露，使团队可以用较低的代价及时处理矛盾及障碍，激发队员的积极性和创造性。

传统观念害怕发生冲突，力争避免冲突、消灭冲突。而现代观念认为，冲突是不可避免的，冲突本身并不可怕，可怕的是冲突处理不当。

(一) 冲突类别

按照冲突的性质，冲突主要表现为以下三类，如图 5-3(1) 所示。

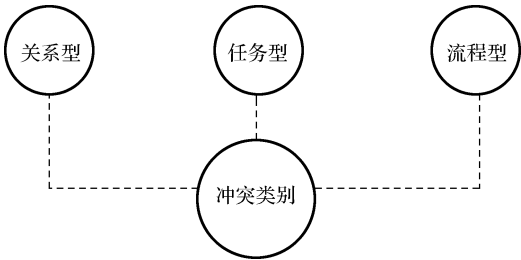


图 5-3(1) 冲突类别

1. 关系型冲突

由于人与人不同而造成的冲突，这其中包括性格差异、敌意对抗和个人反感。对于关系冲突而言，冲突往往是关闭沟通渠道的根源。发生关系冲突的部门，可能表现为两个极端：热冲突，即爆发语言和肢体冲突；冷冲突，相互几乎没有正面的积极语言沟通。在两类冲突背后都是对抗思维，表现出的都是故意或不经意的消极工作态度，不协作、相互拆台、勾心斗角现象增多。

关系型冲突是指引发的争议更多是围绕人与人之间的复杂的勾心斗角的冲突，团队中人际冲突产生原因主要有两种。

(1) 在某些实质性问题上的利益冲突

多数人际关系型冲突归根到底是利益差异导致分歧和矛盾。因此，利益分化引起冲突是冲突常见的主因。大多数经理和团队成员都部分地受利益驱动，当个人利益与团队利益或他人利益相悖时，就会产生冲突。

(2) 负面情绪的冲突

不信任、恐惧、拒绝和愤怒等不相容的行为都属于负面情绪的冲突。通常，由于个性问题而产生冲突的起因非常简单，仅仅是因为一方对另一方的行动、态度、语气、外表和言语不满。这种不满会导致减少和拒绝合作，他们之间的关系也会由团队协作走向冲突。

有的团队成员在团队中可能同时扮演多种角色，角色冲突通常在一个人被要求扮演两种或两种以上的不一致的、矛盾的或相互排斥的角色时发生。一个典型的处于角色冲突之间的职位就是工头，工头经常面临作为上级领导和作为下属两种不同的角色要求。一般来说，角色冲突的类型包括：

- ① 同一指令的矛盾要求。这是指同一个指令者要求角色接受者同时充当两种或两种以上的矛盾的或不一致的角色。如要求下属做在不违反规定的情况下无法完成的工作，但同时又要严格维护规定。
- ② 来自不同指令者的矛盾要求。这是指当不同的指令者对同一个指令接受者的行为要求不一致时，指令接受者就很难做出选择。
- ③ 个人充当不同角色的矛盾。当个人同时充当了两种或两种以上的角色，而且两种角色的期望不一致时，就会出现冲突。从某种意义上来说，这一类冲突是由于资源引起的。



④ 角色要求与个体之间的矛盾。当角色的要求与个人的能力、态度、价值观或行为不一致时,就会出现这类冲突。这可能是个人的能力超过了角色要求而出现的要求不足,也可能是由于角色要求过度而出现的一种情况。

2. 任务型冲突

任务型冲突是由各方对团队任务和技术见解等方面的差异而造成的冲突。

【案例 5-3(3)】冲突的收益

盛名卓著的索尼公司总裁盛田昭夫就倡导一定程度的冲突。索尼公司鼓励大家踊跃提出意见。公司认为不同的意见越多,最后的结论就更为高明。同时,也从不压制对于工作有益的冲突。有益的争论与冲突只会给公司带来活力与激情。

盛田昭夫认为许多日本公司之所以喜欢使用“合作”或“共识”这样的字眼,实际上是因为他们不欣赏特立独行的员工。经常把合作挂在嘴边的主管,就代表他不能善用员工不同的意见,将之综合成完善的方案。在盛田昭夫看来,员工们应当敢于将自己的意见公之于众,如果员工们与领导者的看法有冲突,那么越多越好。因为这样能使领导的意见提到一个更高水平。索尼公司的成功,部分原因在于索尼各级的管理都具备这种能力。

当盛田昭夫还是副总裁时,与时任董事长田岛道治有过一次激烈的冲突。田岛是一位非常有威望的人物,曾任宫内厅长官,负责皇宫的一切事宜。盛田昭夫的一些意见激怒了他,他愤怒地说:“盛田昭夫,你我主张不同。既然你我思想不一致,又常常发生冲突,我不想再呆在这样的公司。”

而盛田昭夫则仍据理力争并且理直气壮地回答:“阁下,如果你我在一切问题上均一致,那么这家公司就无必要有我们两个拿薪。这种情况下,不是你就是我,必须辞职。正是因为你我有不同意见,这个公司才会少犯错误。”

(资料来源:乔治·大卫·管理就是打破常规·北京:地震出版社,2004)

事实证明盛田昭夫的坚持是正确的,这也就让他有了一个坚定的信念,往往那些伟大的构想都是由争论而来的,如果在一个企业里只强调“共识”,想方设法压制特立独行,上下“一团和气”,那么无异于给企业加上重重的壳,在激烈的竞争中,也就只能如蜗牛般慢慢爬行。

3. 流程型冲突

包括在行政管理流程和资源分配方面的意见分歧。每项团队工作都有一定的流程,各个部门之间的协调要到位,否则就会导致管理混乱,冲突不断。

(二) 冲突原因

造成冲突的原因是多方面的,有客观的,有主观的,有自身的也有外在的,作为团队领导者应从自身寻找产生冲突的原因。简单来说,产生冲突的原因主要有以下几种,如图 5-3(2)所示。

1. 认知差异

认知差异是形成冲突最原始的因素。认知是指人认识外界事物的过程,即对作用于人的感觉器官的外界事物进行信息加工的过程。这是人最基本的心理过程,它包括感觉、直觉、记忆、想象、思维和语言等。

然而,在这个认知过程中,由于受众多因素的影响,比如说认知主体(人)的自身受教育程度、新事物接受度、心理平衡度、价值观等都会从根本上影响主体的认识。况且每个个体情况各不相同,因此产生认知差异在所难免。

除了根本上固有的导致认知差异的因素,在认知形成过程中偶尔也会受到许多因素的影响。比如说认知风格。认知风格是个体在长期的认知活动中形成的、稳定的心理倾向,表现为对一定的信息加工方式的偏爱。但主体常常意识不到自己存在这种偏爱。

我们经常遇到此类认知上的冲突。比如,新进公司的员工会在一开始就有着明显的认知差异:原来的公司要求早上9点上班,而现在的公司要求8点上班;原来的同事上班有说有笑,现在的公司要求上班保持安静……这些不同的要求导致了他们认知的失调。也就是说,当个体面对新情境,必须表示自身的态度时,个体在心理上将出现新认知(新的理解)与旧认知(旧的信念)相互冲突的状况。而为了消除此种因为不一致而带来的紧张不适感,个体在心理上倾向于采用两种方式进行自我调适。一种是对于新认知予以否认,认知冲突就此明朗化;另一种是寻求更多新认识的信息,提升新认知的可信度,借以彻底取代旧认知,从而获得心理平衡,这样可以有效弱化认知冲突。

2. 人格差异

人格差异反映了人的社会属性和个体之间的不同,因而对同一工作,不同的个体会有不同的心态,也就会导致相互之间的摩擦,甚至冲突。可以说人格差异是冲突形成的根本。人格差异是如何导致冲突的呢?

(1) 错误地认为“大家都一样”

新上任的主管经常犯的一个错误就是假定别人都和他们一样,如果他们雄心勃勃,他们就认为别人也雄心勃勃。如果他们非常重视与家人共度夜晚或周末的话,他们通常就会认为别人也是这样。这些假设大都是非常严重的错误!人和人是不同的,对我们重要的对其他人未必重要。然而,许多主管都相信奖金或加薪的机会能使所有人工作得更努力,但是下属则认为一个值得跟随的领导比奖金更重要。就这样,人格差异中的假设引发了冲突。

(2) 积极的人格和消极的人格

积极与消极本就是一对冲突。两个相互协作的同事,一个积极、热情、乐观,因而总是全身心地投入工作中;另一个得过且过、消极、悲观,他总是劝说乐观的同事不必这样认真,甚至还会破坏他人的劳动成果,以此来达到“大家都要一样”的目的。比如说:积极的人会提出要到哪里去旅行,而消极的人则会说“没意思”,最后的结果是积极的人提出许多建议,消极的人总是不上心地说没意思。长此以往,冲突自然就形成了。

3. 沟通不力

在团队管理运营中,许多方面都需要配合、协作。在这个环节中,上下级之间、同事之

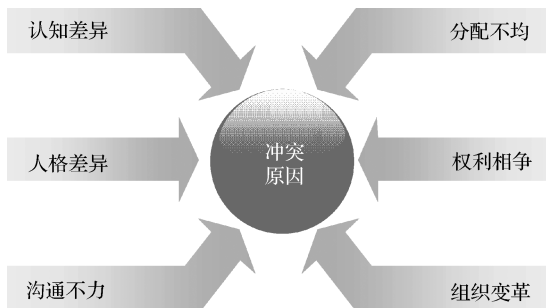


图 5-3(2) 冲突原因



间需要合作才能顺利完成工作。沟通就显得尤为重要，通常对沟通的理解是信息或思想在两个或两个以上的个人或群体中的传递或交换的过程。著名组织管理学家巴纳德认为“沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的重要手段”。有效的沟通能为团队提供工作的方向、了解内部成员的需要、了解管理效能高低等，是搞好科学管理，实现决策科学化、效能化的重要条件。即便是在不同性质的团队中，有效沟通都具有非常重要的作用，是实现团队目标的必要环节和手段。但是，由于时间、语言、情绪、文化、表达方式等因素，现实中的沟通效果往往不如我们预想的那样完美，而这便有可能引发冲突，如图 5-3(3) 所示。

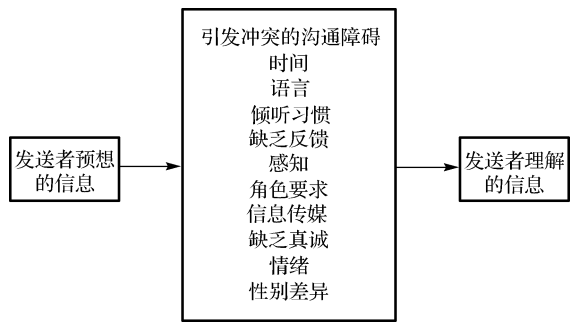


图 5-3(3) 引发冲突的沟通障碍

4. 分配不均

团队所拥有的资源一般可分为人、机、料、信息、环境等资源，而这些资源是企业生存和发展所必备的条件，没有资源或没有完备的资源就不能或不可能正常进行团队的经营运作，不可能有目的地产出，也就不会有满意的产品或服务。

但资源是有限的，团队之间存在着对有限资源的竞争，一个组织的不同部门之间可能会为额外的预算分配或额外的人力资源在感知总部展开竞争，当资源相对稀缺时及团队发展缓慢或根本不再发展时，这种在资源方面不可避免的冲突将变得更加激烈。

5. 权利相争

企业是一个复杂的系统，内部活动充满诸多不确定性，因而不可避免地存在着不同程度的“政治”的问题。由于企业是一个以追求经济效益为目标，以利益分化——权力多元——矛盾冲突——人际融合为中轴的动态组织。当权与利失衡时，便产生了冲突。这种基于利益冲突和权力角逐而产生的“政治”活动，虽然在客观上对保持企业活力有一定促进作用，但过强的“政治”活动会阻碍企业目标的顺利实现，必须进行有效疏导和有效规避，从而保证企业的健康运行。

6. 组织变革

当今社会，激烈的市场竞争以及国际化趋势推动着组织不断完善内部结构。无论是何种性质的团队，都需要在内部管理机制上有进一步突破和创新，对组织内部科学性的要求也越来越紧迫，企业内部组织为适应市场而变革的任务也就摆在了管理者面前。在实行变革时，组织常常会遇到来自各个方面的抵制和反对。常见的抵制现象有：经济效益明显下滑、消极怠工情绪严重、人员流动速度加快，离职、跳槽人数明显增加、企业内部冲突增加、面对冲突态度淡漠，等等。

(三) 冲突处理

在工作中遇到冲突时，应在分析其原因的基础上分类解决，尤其是要尊重彼此间的差异，学会巧妙化解冲突。不同的冲突原因其解决的方法不一致，但总体上来讲，处理冲突可以按照以下思路来进行。



1. 冲突管理不是压制冲突

在传统意义上,冲突从来都被认为是导致不安、紧张、不和、动荡、混乱,甚至分裂瓦解的重要原因之一。冲突破坏组织的和谐与稳定,造成矛盾和误解。基于这种认识,管理者从来都将防止和压制冲突作为自己的重要任务之一,并将化解冲突作为维系现有团队稳定和保证团队的连续性、有效性的主要方法之一。当然,传统的观点有其合理性的一面,但将冲突完全压制显然是一种不够全面的理解。冲突并不一定就是坏事,甚至是创新的源泉。有时候适当的冲突能给团队内部带来活力,激发团队的激情。

2. 冲突管理的基本要领

处理冲突的手段是多种多样的,每个团队领导者都要选用自己最方便最擅长的方式来处理冲突,即采用最低的成本解决冲突,这也将有助于提升团队领导者自身的职场影响力。

(1) 信任重建

失信往往是导致冲突的关键,当冲突双方彼此有所怀疑后,由于来自各方面的原因很容易被误导。因此,一定要清楚明白发生的事情,逐步减少不信任,重新建立信任。此外,还要求冲突双方重温昔日的合作共事,从而在感情上拉近距离,这才能使双方关系的裂痕有所修复。然而并不是所有信任都能用这种重温的手段来达到修复的效果,针对这种冲突的办法是坦诚沟通。

(2) 直接交流

想要真正建立信任关系,从本质上解决问题,还是需要面对面地进行直接交流。在中国,人们喜欢利用吃饭时间来谈论事情,很多问题都可以在饭桌上得到解决。团队领导者可以经常和团队成员一起吃饭,在吃饭的过程中解决问题,由于吃饭的气氛比较缓和,许多平时说不出的话在这时可能不再那么难以启齿,有助于拉近彼此的距离,使冲突得以解决,收到意想不到的效果。中国人也喜欢先交朋友再做事情,在平时多一些拜访和沟通,那么关键时候就可以少走很多弯路。另外,中国人好面子,在交流过程中一定要给足对方面子,而不要让其下不了台。

(3) 监督对话

冲突的双方是否会按照初步的计划进行坦诚的沟通交流,是能否顺利解决冲突的关键。事实上,许多情况下冲突的双方一开始根本不可能真正地沟通,他们所交流的信息大多停留于表象,因为他们试图以此打探对方是否有诚意。因此,第三方的介入就十分必要,应设立一个中立的第三方密切监视冲突双方的双向行为,从而引导冲突双方的良性对话。

(4) 表达感情

隐忍是在冲突调解中的潜在杀手,然而很多人在调节冲突的时候,总是要求冲突双方能够忍让对方,这实际上是有害的。因为此时的冲突已十分明显,如果不能从根本上把问题解决掉,冲突将会像慢性病一样纠缠不休。因此,要让冲突双方说出主观的感受,例如失望、受委屈和伤害,从而让双方了解对方的真实情感。

(5) 反省过去

当冲突双方表达出自己的真实情感后,应当要求双方针对对方提出的问题自我反省,在这场冲突中自己做了什么让对方不可原谅的事,对方的情绪是不是真的都是有敌意的,还是那只是一时的发泄?



(6) 达成共识

冲突管理的目的是为了清除障碍、达成共识。因此，应共同制定一个长远的解决办法。双方在这时最好的举措是，跳出自己的阴影，协商解决办法，照顾双方的利益。习惯于合作才是化解冲突的关键步骤，才有助于克服新的冲突，不至于重新陷入争吵之中。

3. 冲突的处理方式

处理冲突主要有回避、强迫、迁就、合作和折中等方式，如图 5-3(4) 所示。

(1) 回避方式

回避方式指不武断和不合作的行为。个体运用这种方式来远离冲突、忽视争执，或者保持中立。回避方式反映了对紧张和挫折的反感，而且可能包括让冲突自己解决的决定。由于忽视重要的问题会使他人感到灰心，所以总是使用回避方式常会导致他人的不利评价。这一方式可以由以下的表述来阐明：

- ① 如果有规则，我引用规则。如果没有，我让其他人自由做出他的决策；
- ② 我通常不会说出会引起争议的观点；
- ③ 我避开那些引起我与朋友们争论的问题；
- ④ 这就行了。不管怎样，那都不重要，让我们不要画蛇添足了。

当尚未解决的冲突影响到目标的实现，回避方式将导致对团队的消极结果。这种方式在某些情况下可能是适当的：

- ① 问题很细小或者只有短暂的重要性，所以不值得个体耗费时间和精力去面对冲突；
- ② 个体在当时没有足够的信息来有效地处理冲突；
- ③ 个体的权力对其他人而言太小以至于没有机会来形成变革；
- ④ 其他人可以更有效地解决冲突的时候。

(2) 强迫方式

强迫方式指的是武断和不合作的行为，同时也代表了对人际冲突的赢一输方法。那些运用强迫方式的人努力达到他们自己的目标而不考虑其他人。这一方式包括强制性权力和控制方面。它将帮助个体获得个人目标，但是就像回避方式一样，强迫倾向会导致他人不利的评价。强迫方式可以由以下的描述来阐明。

- ① 我喜欢直截了当：无论是否喜欢，按我说的去做，也许当其他人有了我的经验时，他们将记住这一点并给予更好的评价；
- ② 我使其他人确信我的主张的逻辑和好处；
- ③ 在争执中我坚持自己的见解；
- ④ 在争论开始后，我通常坚持自己对一个问题的解决方案。

强迫倾向的个体认为冲突解决意味着非赢即输。当处理下属或部门之间的冲突时，强迫

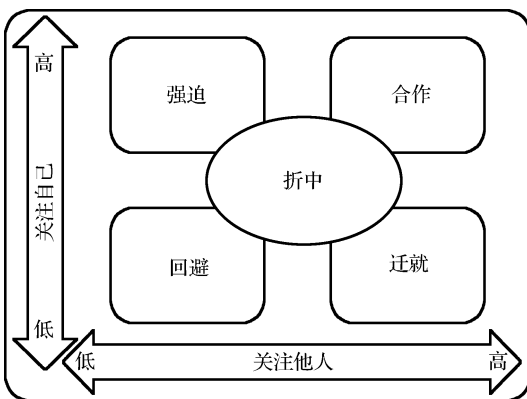


图 5-3(4) 冲突处理方式

方式的管理者会威胁或实际运用降级、解雇、否定的绩效评价,或其他惩罚来获得服从。当同事之间发生冲突时,运用强迫方式的员工将通过向管理者求助来尽量按照自己的主张行事。这种方式代表了一种通过管理者来将决定强加给对方的企图。

(3) 迁就方式

迁就方式指的是合作和不武断的行为。迁就代表了一个不自私的行为、一个长期的被他人所鼓励的合作策略,或者是对其他人愿望的服从。运用迁就方式的个体是典型的被他人给予积极评价的人,但是他们也会被认为是软弱和顺从的。迁就方式的表现可以表述如下。

① 通过暂停我的个人目标,以保持与那些我所重视的人的良好关系来使冲突得到最好的控制;

② 如果可以使其他人高兴,我完全赞成;

③ 我喜欢通过使争议显得不那么重要来消除它;

④ 我通过建议我们的分歧是细小的,以及将我的观点与其他人的结合在一起,以表示友好来缓和冲突。

当运用迁就方式时,个体会表现得好像冲突会最终消失,同时他也倾向于合作。个体将通过安慰和支持来努力减少紧张情绪和压力。这种方式表示出了个体对冲突的情感方面的关注,但对于关注它的实质问题则没有什么兴趣。迁就方式会导致个体掩饰或掩盖个人的情感。如果将它作为解决冲突的主要方式,则它基本上是无效的。

(4) 合作方式

合作方式对人际冲突的解决而言是双赢的方法。运用合作方式的个体想使共同的结果最大化。这种个体倾向于:(a)把冲突视为自然的、有助益的,以及如果处理得当会带来一个更有创意的方案;(b)表示对他人的信任和对他人的正直态度;(c)认识到当冲突的解决使所有人满意的话,则所有人也将对这个解决方案给予承诺。运用合作方式的个体通常被视为是有能力的,并得到他人的积极评价。对这种方式的描述如下。

① 我首先努力克服任何存在于我们之间的不信任。接着我努力体会我们双方对这个团队共同感情。我强调没有什么是不可改变的,同时建议我们找到一个可以进行尝试的方案;

② 我告诉其他人我的想法,积极主动地获得他们的观点,同时寻找一个对双方有益的方案;

③ 我喜欢提出新的、建立在已表达观点的基础上的方案;

④ 我努力深入研究一个问题以找出对我们大家都有利的方案。

通过这种方式,冲突被公开地认识并被所有有关的人所评价。分享、检查和评价冲突的原因,可以得出一个有效解决冲突并使所有相关的人都可以接受的解决方案。

(5) 折中方式

折中是一种被广泛使用和普遍接受的解决冲突的方法。这种方法可以由下面的描述来予以说明。

① 我想知道其他人如何感觉。时间适合时,我会解释自己如何感觉并尽力告诉他们错在哪里。当然,在适度的基础上解决问题是非常有必要的;

② 在我自己的方法失败之后,我通常发现为我们大家寻找一个收益和损失的合理结合点是很有必要的;



- ③ 当他人想迁就我时，我对他们做出让步；
- ④ 就像那句古老格言说的，有总比没有好，大家都折中一下。

一位同他人妥协折中的个体将更可能被积极地评价。对于折中方式的积极评价有很多解释，包括：(a)它基本上被视为一种合作性的“退让”；(b)它反映了一种实用主义的解决冲突的方法；(c)它有助于为未来保持良好的关系。



思考题

1. 请思考在团队中自己处于什么样的位置，是领导者、追随者还是两者兼有？
2. 请简答中国团队和西方团队有何异同？
3. 在团队中如何进行会议管理，开高效的会议？请给出您的观点。



案例分析题

1. 在案例 5-1(2)中的 W，应当如何完成空降的工作？如何与上下级建立良好的关系？
2. 在案例 5-1(4)当中，李副总的工作发生了什么问题？应当如何处理？
3. 在案例 5-1(9)中，海底捞的“家文化”体现了中国式管理的哪些特征？有何值得借鉴之处，还存在哪些不足之处？
4. 根据案例 5-2(1)，丰田公司的做法如何促进团队凝聚力？

组织沟通

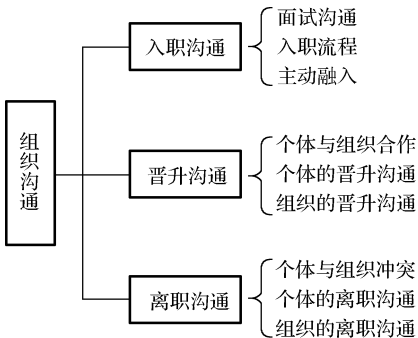
培养目标

- 1. 了解员工与组织之间的沟通是从入职伊始就开始构建的。
- 2. 了解个体晋升前、中、后沟通重点，组织晋升时沟通的巧技能。
- 3. 正确处理好离职沟通，维护组织与员工的友善关系。

培养要点

- 1. 组织沟通将重点阐述入职沟通、晋升沟通和离职沟通三个重要的环节。入职沟通不畅，员工对企业的第一印象会大打折扣，如不及时调整就会直接影响员工对企业的认知以及员工的工作热情，长此以往，员工的离职率肯定低不了。
- 2. “不想当将军的士兵不是好士兵”，组织中的人无不希望获得认可和晋升，但由于个人不熟悉晋升规则，或者组织的晋升规则“朝令夕改”、“表里不一”，甚至毫无规则而“全凭某人一句话”，都会导致组织内部关系混乱，公司政治生活复杂，企业活力受到制约。
- 3. 在法律意识日益增强的背景下，无论对于企业还是对于个体，处理好离职关系是十分必要的，离职并不等于关系的终结，离职员工可以和企业以其他的关系形式维系友善关系。

本章框架



组织中最频繁的事情就是沟通。在前文较为系统地介绍下属沟通、团队沟通的基础上，本章主要由入职沟通、晋升沟通、离职沟通三节内容展开论述。



第一节 入职沟通

入职沟通是入职员工与企业建立连接的第一步，入职沟通的好坏直接影响到未来员工关系的巩固和维护。第一印象十分重要，无论是员工还是雇主，都要在入职沟通中把握好细



节,为以后双方关系的进一步发展打下坚实的基础。其中,入职沟通主要分为面试沟通、入职流程、主动融入三个方面。

一、面试沟通

【案例 6-1(1)】面试自信满满却被拒绝

小贾是互联网行业的从业者,工作中更多的是与用户需求打交道。当他作为一名产品经理职位的候选人去 A 公司面试时,信心满满和自我感觉良好的他最终却收到了该公司的婉拒信。面试经过如下:

面试官:请列举你日常工作中经常遇到的问题和困扰。

小贾:做产品来讲最主要的就是把握好用户的需求,最令人头疼的就是需求变更。

面试官:那面对需求变更情况的时候,你一般会怎么把控?

小贾:做任何服务类项目需求变更的现象是再正常不过了。但作为项目的整体管理者而言,必须要把握好可允许的需求变更的度。打个比方说,如果在完成正常需求的计划时间内已无多余时间处理其他需求项,那么我们应该把合同作为最终的参考依据。合同中约定的需求是工作范围,其他可做后期考虑。如果在完成正常需求的时间内有多余精力来处理变更项,那么我会考虑将用户的变更项纳入工作任务中。

之后面试官又提出了一些相关专业知识问题,小贾也对答如流。

面试官:你为什么离开上一家公司?

小贾:上一家公司环境不利于员工的成长。

面试官:为什么?

小贾:公司没有满足员工学习专业知识、拓展自身技能的配套制度和资源。对于想学习更多更深入行业或专业知识的员工来讲诉求无门。

这次面试后小贾信心满满,本以为可以坐等公司发邀请函直接入职。A 公司的回应也确实很快,但结果却出人意料:尊敬的贾某某,经过公司相关领导慎重考虑,觉得本公司不适合成为了日后您发挥才智的平台。您可以有更大的平台和机会施展才能,再次感谢!

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

该案例中,小贾专业知识的考核完全得到了面试方的认可,但并未得到公司的最后肯定。对于此次面试的失败,可以从下面两个方面进行分析。

首先,缺乏正确自我认知。小贾认为自身的专业能力十分优秀,所以表现出自信满满,感觉十分良好。但这只是他对自己的认知,是主观感受而不是客观事实。很可能在他人看来,他的业务能力只有他自认为的 80% 的水平。所以,在面试过程中,应聘者要注意对自我认知度的把握,降半格认识自我,放低姿态,客观审视自身条件与面试需求的匹配度,这样才能理智应对面试,做到不卑不亢。

西班牙著名作家塞万提斯曾说过:“把认识自己作为自己的任务,这是世界上最困难的课程。”能力的评估是一种重要的自我认知手段,可以判断一个人的能力优势与成功发展的可能性,为个人职业设计与开发提供科学依据。

其次,没能准确把握面试官心理。任何一个人都是有惰性的平凡人,当一个面试官在面试他的合作者或日后工作下属的时候,他会本能地更倾向于选择那些专业能力过关但也要有

一定缺点或劣势的候选人。相反，小贾在表达观点的时候稍显“用力过猛”，把自己包装成了一个具有专业能力又积极进取甚至不甘于现状的形象。这种形象在职场里是不太受欢迎的。

面试不只是一场专业技能的展示，更是一场心理战，在面试中如能正确把握面试官心理，沟通得当，则面试自然水到渠成。知无不言更多地要体现在“专业”能力上；“言无不尽”却绝不可取，尤其是谈到针对公司的个人观点的时候，往往中性的、平和的表达更容易让对方接受。如果过于强调自己的“完美主义”、“进取主义”，往往会适得其反，令面试官感到威胁和不安。

(一) 面试前充足的准备

自我介绍的准备。作为职场中的求职者，自我介绍是与目标公司沟通的开端，得体的自我介绍就像一张有力的名片，能够帮助自己敲开职场的大门。

在求职面试时，大多数面试考官会要求应聘者做一个自我介绍，一方面以此了解应聘者的大概情况，另一方面考察应聘者的口才、应变、心理承受和逻辑思维等能力。自我介绍，既是打动面试考官的敲门砖，也是推销自己的极好机会，因此一定要好好把握。

自我介绍注意不能千篇一律，要根据不同企业的不同性质做出改变。注意在自我介绍中要主动建立自身与企业的联系，了解企业背景以及历史等，用自我介绍拉近与面试官的距离。面试前自我介绍的草拟中要注意背景、思路、开头语、逻辑、案例、细节、习惯、方法等要点，如图 6-1(1) 所示。

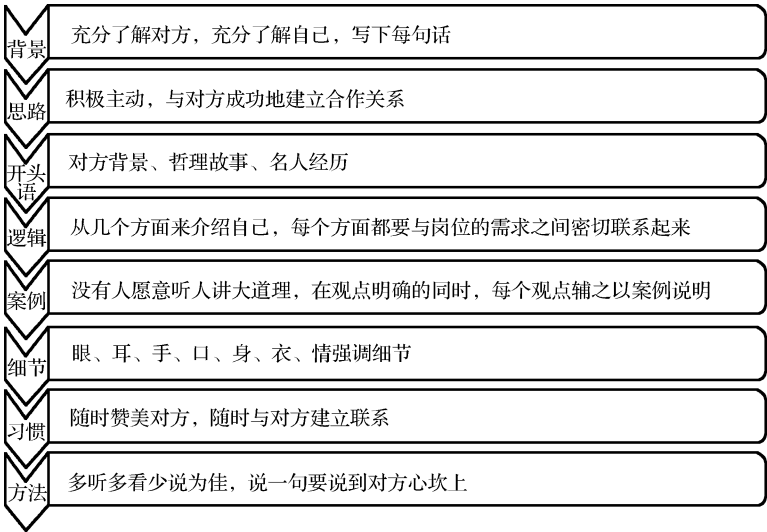


图 6-1(1) 自我介绍要点

面试前一定要仔细分析企业的招聘需求，然后逐条与自身实力对应，找到恰当的连接点。需要注意的是，在阐述联系时要多结合案例，如之前的项目经历表现等，在生动的案例中展现自身的优势和高匹配度。一般来说，在面试过程中面试官主要会提及如下大类的问题，作为面试者，应逐一做好准备。

问题一：谈谈你的家庭情况

思路：家庭情况对于了解应聘者的性格、观念、心态等有一定的作用，这是招聘单位问



该问题的主要原因；简单地罗列家庭人口；宜强调温馨和睦的家庭氛围；宜强调父母对自己教育的重视；宜强调各位家庭成员的良好状况；宜强调家庭成员对自己工作的支持；宜强调自己对家庭的责任感。

问题二：你有什么业余爱好？

思路：业余爱好能在一定程度上反映应聘者的性格、观念、心态，这是招聘单位问该问题的主要原因。最好不要说自己没有业余爱好，不要说自己有庸俗的爱好；也不要说自己仅限于读书、听音乐、上网，否则可能令面试官怀疑应聘者性格孤僻。最好能有一些户外的业余爱好来点缀自己的形象。

问题三：谈谈你的缺点

思路：不宜说自己没有缺点；不宜把那些明显的优点说成缺点；不宜说出严重影响应聘工作的缺点；可以说出一些对于所应聘工作“无关紧要”的缺点，甚至是一些表面上看是缺点，从工作的角度看却是优点的缺点。

问题四：谈一谈你的一次失败经历

思路：不宜说自己没有失败的经历；宜说明失败之前自己曾信心百倍、尽心尽力；失败后自己很快振作起来，以更加饱满的热情面对以后的工作。

问题五：你为什么选择我们公司？

思路：面试官试图从中了解你求职的动机、愿望以及对此项工作的态度，建议从行业、企业和岗位这三个角度来回答。

问题六：对这项工作，你有哪些可预见的困难？

思路：不宜直接说出具体的困难，否则会被怀疑能力；可以尝试迂回战术，说出应聘者对困难所持有的态度，例如“工作中出现一些困难是正常的，也是难免的，但是只要有坚韧不拔的毅力、良好的合作精神以及事前周密而充分的准备，任何困难都是可以克服的”。

问题七：如果我录用你，你将怎样开展工作？

思路：如果应聘者对于应聘的职位缺乏足够的了解，最好不要直接说出自己开展工作的具体方法；可以尝试采用迂回战术来回答，如“首先听取领导的指示和要求，然后就相关情况进行了解和熟悉，接下来制订一份近期的工作计划并报领导批准，最后根据计划开展工作”。

问题八：你希望与什么样的上级共事？

思路：通过应聘者对上级的“希望”可以判断出应聘者对自我要求的意识，这既是一个陷阱又是一次机会。最好回避对上级的具体要求，多谈对自己的要求。如“作为刚步入社会的新人，我应该多要求自己尽快熟悉环境，适应环境，而不应该对环境提出什么要求，只要能发挥我的专长就可以了”。

问题九：你在前一家公司的离职原因是什么？

思路：最重要的是应聘者要使招聘单位相信，应聘者在过往单位的离职原因在此家招聘单位不存在。避免把离职原因说得太详细、太具体。不能掺杂主观的负面感受，如“太辛苦”、“人际关系复杂”、“管理太混乱”、“公司不重视人才”、“公司排斥我们某某的员工”等。但也不能躲闪、回避，如“想换个环境”、“个人原因”等；不能涉及自己负面的人格特征，如不诚实、懒惰、缺乏责任感、不随和等。尽量使解释的理由为应聘者的个人形象添彩。

例如，我离职的原因是因为这家公司的倒闭。我在公司工作了三年多，有较深的感情。



从去年开始,由于市场形势突变,公司的局面急转直下。到眼下这一步我觉得很遗憾,但还是要面对现实,重新寻找能发挥我能力的舞台。

问题十:你是应届毕业生,缺乏经验,如何能胜任这项工作?

思路:如果招聘单位对应届毕业生的应聘者提出这个问题,说明招聘单位并不真正在乎经验,关键看应聘者怎么回答。对这个问题的回答最好要体现出应聘者的诚恳、机智、果敢和敬业。

例如作为应届毕业生,在工作经验方面的确或有所欠缺,因此在读书期间我一直利用各种机会在这个行业里做兼职。我也发现,实际工作远比书本知识丰富、复杂。但我有较强的责任心、适应能力和学习能力,而且比较勤奋,所以在兼职中均能圆满完成各项任务,从中获取的经验也令我受益匪浅。请贵公司放心,学校所学及兼职的工作经验使我一定能胜任这个职位。

同一面试问题并非只有一个答案,而同一答案并不是在任何面试场合都有效,关键在于应聘者掌握了规律后,对面试的具体情况把握,有意识地揣摩面试官提出问题的心理背景,然后投其所好。

(二) 面试沟通中细节的把握

面试一般为两到三次,每次约一到两个小时,应聘者在这短短的几小时内的每个细微表现都会被面试官看在眼里,都可能成为应聘成功或者失败的关键点,所以需要十分重视在与面试官沟通过程的细节。

面试的时候,清爽的个人形象,精神面貌,良好的心态,措辞体态和回答问题的技巧都是很重要的。工作机会永远都是稀缺的,只有比身边的人更好才能得到就业机会。

1. 清爽的外形

对于陌生人,沟通的第一要素就是个人形象,即外貌、发型、体态及着装。首先脸上的皮肤尽自己最大的努力保持最好,气色一定要好,不要一脸枯槁,死气沉沉,让人看了厌恶。去理发店设计一个适合自己的发型,头发一定要干净并且有清香,不要头屑丛生还泛油光,并且有异味让人恶心。如果不是长得歪瓜裂枣或者沉鱼落雁,那么这是非常值得自豪和庆幸的事情。体态是完全可以由自己控制和修正的,不要为此找任何借口。过胖或过瘦都会给自己带来不必要的困扰,因此,积极锻炼身体,有一个匀称的体态和健康的体魄是非常必要的。求职的时候,如果面试单位没有特殊的要求,以穿得舒服、大方和协调为原则。

参加面试不要迟到,如果道路不熟悉应提早出发,早到了在外面稍等。外在表现、谈吐举止尽量靠拢企业文化风格,着职业装,不要太休闲或不修边幅。

2. 怡然自得的面试心态

在众多的面试者中显得特别,面试沟通中给面试官留下区别于他人的印象,优雅的神态和气质是必不可少的。坐在大厅等待面试或面试期间不宜畏畏缩缩、慌慌张张、吞吞吐吐,而应神态自若、举止从容,淡定地微笑,这时整个人的气质就出来了。

如果不是有充分的自信,或是平时一贯如此,要做到这一点很难,需要面试者在面试之前做充分的准备。对着镜子锻炼最佳的微笑姿势,要点是即使长久地保持这种微笑姿势也不会让嘴角难受,又能让对方感觉到善意。练习站姿、坐姿以及其他小动作,让动作看起来很



优雅，具有亲和力。眼睛要有神，要特别练习和别人对视的技巧。眼睛不要睁太开，用眼神注视对方的瞳孔不要乱转，眼角稍稍上扬，配合嘴角微笑和问声好，让别人从眼睛里看到善意和温暖。

标准的普通话可能会为面试加分。吐字清晰，语速适中，尽量用嗓子声带的低音说话，保持说话的通透度，最好是用胸腔里的气来催动发音，这样说出来的话语有磁性，铿锵有力。

3. 聪明的面试问答

面试沟通时充分展示亮点，注意技巧与分寸，适度表露，让面试官体察、感受求职者的价值。

聪明的大脑不是一朝一夕就可以练出来的，即使学富五车、博览群书，也不一定聪明。有小聪明的人一般都很会说话，思维很活跃，与之对话可以明显感觉到对方的狡黠以及快速的思维跳跃；有大智慧的人也很会说话，但他们不做咬文嚼字的口舌之争，而更多的时候是展现大局观、起点高、视野开阔，气度非凡。面试的时候，压力与紧张往往让面试者来不及思考聪明的问答。因此，需要面试者在面试之前做充分的准备，了解一些问答的技巧。

聪明地说话，说聪明的话，最基本的要求是不要结巴、不要反反复复，要有重点和结论。暂时不知道的问题要学会绕开，不要出现冷场，也最好不要出现最后只能说不知道的情况。回答提问的时候要有层次，要跳出对方问题的限制，不要被一些假设的问题限制，要知道人即使是被真实的问题困扰都可以想办法解决，应该学会突破一些无聊假设的气度。

在面试快结束时，要利用提问环节。这时可以把没机会说的素材或者话题表达给面试官，如果利用提问机会提出高质量的问题会给面试官留下深刻的印象，给面试沟通一个完美收尾。

4. 面试形式

(1) 一对一面试

最常见的面试形式是一对一谈话，最常用的方式是追问式。面试气氛、问题类型、追问深度等完全依面试官的风格和经验而定。公务员招募严格按照固定问题提问，而企业基本采用个性化的结构面试。结构面试问题集中在个人基本情况、学历教育、供职单位和岗位内容、核心技能、爱好特长、家庭情况、变动动机、职业发展等方面。

在面试中，有一些人力资源主管常用的问题，应聘人应做好准备。以下是常见问题和回答要点。

面试官：请用三分钟简单介绍一下你的基本情况。

回答：言简意赅，介绍基本情况，选择与所聘岗位关联紧密的内容说。全面介绍后再详细说明具体例子，免得被中途打断后不能叙述完整。

面试官：你的特长是什么？

回答：回答优缺点，分别从工作角度、为人处世、性格等方面概括和举例。谈优点时，要尽量与岗位需求吻合，谈缺点时避开公司的忌讳或岗位任职条件中有明确要求的。

面试官：你心中的理想平台是什么样的？

回答：不要触及公司的底线。比如已知所聘公司加班很多，是企业文化的重要组成部分，则不要说我想找个轻松的工作之类的话。

面试官：你对薪酬是怎么考虑的？



回答：工作是第一考虑因素，薪酬不是考虑重点。请问你们的薪酬结构是怎么样
的？不要一开口就是“我要 100 万”之类的豪言壮语。

面试官：你有什么问题吗？

回答：一定要问一两个有深度、体现你对工作有思考的问题。

面试官：我们有下一步的安排会主动联系你的。

回答：请问我还需要做什么准备吗？以此探问留给对方的初步印象。

(2) 无领导小组讨论

无领导小组讨论也是常用的面试方式。题目大体上分两类，一是与现实工作相关的，二是假设情景，集中考察应聘者的综合素质、处事风格，第一类题目更可考察出真实状况。

第一类题目比如：

一个单位良好的发展机会有吸引力，还是可观的薪水有吸引力？

杂志社下一期的重点栏目是中国文化主题，结合当今社会热点组织稿件，请写出
你的工作思路及栏目编排方案。

大学生毕业后选择高薪还是选择自己喜欢的工作？

第二类题目比如：

现在发生海难，一游艇上有八名游客等待救援，但是现在直升机每次只能够救一
个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，刺骨的海水。游客情况：

将军，男，69 岁，身经百战；

外科医生，女，41 岁，医术高明，医德高尚；

大学生，男，19 岁，家境贫寒，参加国际奥数获奖；

大学教授，50 岁，正主持一个科学领域的项目研究；

运动员，女，23 岁，奥运金牌获得者；

经理人，35 岁，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈；

小学校长，53 岁，男，劳动模范，五一劳动奖章获得者；

中学教师，女，47 岁，桃李满天下，教学经验丰富。

请将这八名游客按照营救的先后顺序排序。

(3 分钟阅题，1 分钟观点陈述，20 分钟的小组讨论，3 分钟的总结陈词)

这类题目的共同特点是：

没有绝对的正确答案，或答案不唯一，不是非此即彼的思考方法。

题目能引起争论，不会产生一边倒的结果。如果真的出现这样的情况，求职者应有两种
表现：第一种是站到对立面上去；第二种是为一致的结论附加上别致的、深刻的理由或将结
论进一步引向深入。

现实题目也好、虚拟题目也好，都是为了考察候选人的思考路径、思辨方式、性格特点、
处事风格、合作意愿等。

(三) 面试后平常心面对结果

面试结束后调整心态，平常心对待面试结果。如面试成功，不能过于松懈，一方面再次



客观审视职位与自身的匹配度，确信做出了正确抉择；另一方面则按照入职邀请函积极准备入职资料，如有问题提前联系企业人事部，以便顺利办理入职手续。

如面试失败，也不可气馁，总结面试中的过失，为下次面试打好基础。如公司发出拒绝邮件，也要回复邮件表示感谢；而且之后也要与企业继续联系，争取成为企业的人才储备或者请面试官推荐给其他合适岗位或企业，便于日后的成功入职。切忌因面试失败到处散布该企业不良言论，一旦其他企业发觉，会对应聘者产生严重的信任危机。

（四）企业在面试中注意的问题

面试是一个双向沟通的过程，不仅是企业在审视求职者，求职者也同样在沟通中了解企业。信息发布者和信息接受者，既要明确自己的角色，也要能在面试过程中巧妙进行换位思考。面试官在面试中不仅代表自己，更是代表了整个企业。面试官的个人魅力以及在面试中表达出来的亲和力会使应聘者对该企业好感倍增，在面试过程中的关系随之加强；相反，如果面试官在面试过程中给予应聘者不切实际的许诺，导致应聘者对企业产生很高的期望，一旦发现期望落空则会对企业严重失望，这就是一场完全失败的面试沟通。

二、入职流程

（一）入职手续

【案例 6-1(2)】入职体检引发的争端

小张是一名本科应届毕业生，毕业后应聘一家民营企业做行政前台的工作。她凭借自己开朗的性格和良好的教育经历通过了公司的层层面试，顺利地拿到了公司的入职邀请函。按照公司规定，她带齐所需文件以及证书等准时到公司办理入职手续。当天入职手续的办理也十分顺利，只差入职体检就全部完成。负责办理入职的同事明确告诉她需要在近期去指定医院做入职体检。由于医院就在公司附近，请半天假就可以完成体检，下午就可以拿到体检报告，十分便利。小张在办理入职手续后随即投入了工作交接，忽略了体检的事情。两天后，人事部同事打电话催交体检报告，她表示抱歉并保证第二天请假体检，人事部同事很理解地答应了。可是后来小张因为感冒、工作事情繁多以及惧怕抽血等缘由，拖延入职体检达一个月之久，在此期间人事部开始对小张产生很大意见，因为她的个人原因耽搁了档案的归档进度，对她的态度也越来越强硬。当小张意识到自己拖延体检的严重性为时已晚，由于小张体检未做，她的入职一直处于未完成状态，相应的正式员工福利等全部没有，给自己也造成了很大损失。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

小张并没有意识到入职手续办理的重要性，这是双方在入职沟通过程中的失误，一直拖延入职手续的完成，一方面使自己的既得利益受到了损失，即员工的福利流失；另一方面使得人事部对其产生了很大意见，不利于其以后在公司的立足和融入环境。

通常情况下，新员工入职流程主要共分为六大步骤：入职准备、入职报到、入职手续、入职培训、转正评估、入职结束，如图 6-1(2) 所示。管理者要依据入职流程，为新员工能更好地适应企业环境制定相应的管理制度，同时管理过程也是不断学习的过程，管理者更要严格要求自己，将新员工入职的管理方法熟记于心。

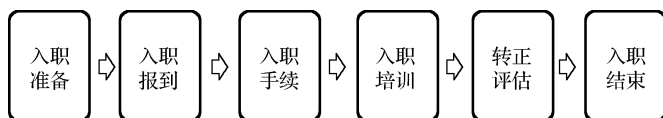


图 6-1(2) 入职流程图

(二) 入职过程中企业注意事项

在入职过程中，企业应该尤其注意以下十方面与员工进行沟通，如图 6-1(3) 所示，做好组织层面的入职管理。



图 6-1(3) 入职过程中管理者注意事项

1. 入职登记要详细

根据《劳动合同法》第八条的规定：“用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。”可见，按照《劳动合同法》的规定，劳动者没有向用人单位主动告知的义务，单位要预防欺诈，必须主动向员工了解情况。那么最便捷的方式，通常是合理设计入职登记表，将用人单位想要了解的内容全部囊括其中。

例如，《北京市劳动合同规定》将如实告知的内容进行了细化的规定，劳动者如实告知的内容是与劳动合同直接相关的基本情况，主要是指劳动者的姓名、年龄、有效身份证件号码、家庭住址、健康状况、学历、工作经验、工作现状等情况；另外，用人单位可结合自身需求，将与劳动合同直接相关的基本情况更具体化。

2. 入职审查要慎重

企业除要求劳动者在入职之初进行基本信息登记之外，还应尽到慎重的审查义务，主要有以下几方面的内容。

(1) 入职的材料真实性审查。企业如未慎重审查，使得员工以欺诈手段入职，将会导致劳动合同无效；对于因员工的过错而导致劳动合同无效，给用人单位造成损失的，员工应当按照《民法通则》所确立的实际损失原则，承担因其过错而对用人单位的生产、经营和工作造成的直接经济损失。因此，认真审核员工材料至关重要，包括核实员工个人资料的真实性，比如学历证明、从业经历、职业资格、通信住址等，必要的情况下还要进行适当的调查，以尽到审查义务。

(2) 劳动合同解除或终止的审查。招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的员工，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。因此，招用员工时，要求其提供与前单位的解除或终止劳动合同证明，并保留原件。如尚未解除劳动合同的，要求其原单位出具同意该员工入职的书面证明。

(3) 竞业限制义务的审查。要求员工承诺未承担竞业限制义务，并向原单位进行核实，以免发生不可预测的诉讼风险。



3. 告知义务要尽到

根据《劳动合同法》的规定：“用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。”可见，员工与企业均有如实告知义务，区别在于：企业告知义务要主动，员工则无须主动告知。如果企业未履行告知义务，员工则有权以企业未履行告知义务为由，主张合同无效，对于无效的劳动合同，在确认其无效的同时，如给员工造成损害的，员工有权要求企业承担赔偿责任。

4. 合同签订要及时

2008年《劳动合同法》生效实施后，社会上流传的一句话，即“劳动合同就是钱”，由此可见，劳动合同的重要性非同一般。因此，在劳动合同的签订上，企业应予以高度重视，高效的劳动合同签订，不仅能有效地避免双倍工资的风险，同时，也能有效地强化企业的用工自主权，更能在劳动争议发生后，有效地控制企业的举证责任。

5. 规章制度要告知

《劳动合同法》的生效实施，对企业的规范用工提出更高的要求，因此，企业需要通过完善自身的管理制度，来实现企业的用工自主权，以达到有效管理目的。根据法律规定，企业在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

企业还应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。因此，企业只有内容和程序均做到合法的劳动规章制度，才能作为仲裁机构或人民法院裁判的依据。

6. 入职体检要严格

员工的健康状态不仅决定着公司的形象，还潜藏着企业的用工风险。因此，一般情况下，企业对入职体检还是比较重视的，同时，要注意在录用条件中，可以约定不得患有精神疾病或按国家法律法规规定应禁止工作的传染病等。

7. 录用条件要明确

企业应当在员工入职之初，通过劳动合同、员工手册或专门的试用期条件与员工进行明确的录用条件确认手续。因为，在劳动争议纠纷裁判中，企业负有较多举证义务，在录用条件方面，企业有义务证明自己已向劳动者明确了录用条件。

8. 岗位职责要具体

岗位职责是确定员工是否能胜任工作的条件，针对岗位的不同，企业一般均会设定岗位职责。因为根据法律的规定，如果员工被证明不能胜任工作的，企业可以培训或调整该员工的工作岗位，培训或调岗后，仍然不能胜任工作的，企业可以提前一个月通知或再多支付一个月工资的情况下与员工解除劳动合同。

9. 社会保险要缴纳

实践中，很多企业为了降低企业成本，不为员工缴纳社会保险或与员工约定以现金补助

代替缴纳社会保险,上述做法均不符合我国现行法律规定。同时,还可能导致员工据此提出离职而要求企业支付经济补偿金的风险。在我国,缴纳社会保险是企业的法定义务,因此,人力资源部门应当在员工入职时做好如下工作。

(1)从新员工入职起,企业应当在三十日内为其向社会保险经办机构申请办理社会保险登记,并按时足额缴纳保险费,缴费基数可以按双方劳动合同约定的工资标准或员工社保转移单记载的基数确定(首次参保的员工,以其第一个月工资为基数)。

(2)对于已在外地缴纳社会保险的员工,人力资源部门应当要求其提供相应的“参保证明”或缴费凭据。

(3)对于员工拖延提交社保登记所需个人资料的,人力资源部门应以书面形式告知其拖延提交的法律后果,并要求员工在通知上签字确认。

10. 带薪年假要重视

带薪年假制度在国外已实行多年,我国《职工带薪年休假条例》也已经于2008年1月1日起施行。该条例规定:“职工累计工作已满1年不满10年的,年休假5天;已满10年不满20年的,年休假10天;已满20年的,年休假15天。”为了实施该条例,人力资源和社会保障部第六次常务会议通过了《企业职工带薪年休假实施办法》,规定:“职工连续工作满12个月以上的,享受带薪年假,年休假的天数根据职工累计工作时间确定。”因此,这就要求企业在员工入职时,就做好带薪年假的把关:确认员工的入职时间,明确年休假条件,核实员工的累计工龄,确定年休假天数。

同时,企业在带薪年假方面还要注意以下几点内容。

(1)带薪年假,是企业主动安排的假期,而非劳动者主动申请的假期。

(2)年休假在1个年度内可以集中安排,也可以分段安排,一般不跨年度安排。企业因生产、工作特点确有必要跨年度安排职工年休假的,经职工同意,可以跨1个年度安排。

(3)企业确因工作需要不能安排职工休年休假的,经职工本人同意,可以不安排职工年休假。对职工应休未休的年休假天数,单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。

(4)用人单位安排职工休年休假,但是职工因本人原因且书面提出不休年休假的,用人单位可以只支付其正常工作期间的工资收入。

(5)记录员工的真实考勤,排除不需安排年假的情形。具体为:

职工依法享受寒暑假,其休假天数多于年休假天数的;

职工请事假累计20天以上并且单位按照规定扣工资的;

累计工作满1年不满10年的职工,请病假累计2个月以上的;

累计工作满10年不满20年的职工,请病假累计3个月以上的;

累计工作满20年以上的职工,请病假累计4个月以上的。

在入职手续过程的规划和设计过程中,企业应十分注意将流程规划落实于纸质文件,形成企业的规章制度管理,编制员工手册发放到员工手中,让员工了解相应的规章制度,这样可以避免双方因沟通不畅而造成的误会,入职相关环节的纰漏会为员工关系埋下隐患。



三、主动融入

【案例6-1(3)】小文委屈的考核

小文大学毕业之后来到了一家国企内部党报工作，新毕业的学生都是先被分配到记者室，先从记者开始做起，之后慢慢了解办报的整个流程。小文也是如此，而且还是同期新入职的学生中在业务方面上手比较快的。大概半年左右，小文被要求和上级领导一起到贵州出差，并进行采访。去了一个星期，上级领导给小文指派了几个采访的专题，让他利用周末的时间写出来，星期一交给他。任务很紧急，两天的时间很勉强；不巧的是，小文接到上级领导的任务之后，主管领导得知他出差回来了，便找到小文，让他周六一整天去跟随一个采访，周日交稿。这就和小文刚刚领到的任务发生冲突了，小文便和主管领导说明了情况，原本以为肯定会被理解，没想到主管领导听到解释之后，却大发雷霆，冲小文嚷嚷半天，言语有些过激。

“你别以为你跟着上级领导出去采访了，就怎么样？你刚毕业没多久一个毛孩子，你还造反，不听我的安排？别跟我强调客观，什么困难不能克服啊；你要是不去，我就考核你这个月的奖金……”主管对着小文发了一通火之后，气冲冲地就离开了，并没由得小文解释一句话，结果，那个个月就真的按他说的考核了小文。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

小文的考核因为与主管的沟通不当而失败了，作为刚入职的新员工，怎样快速融入环境是摆在眼前的难题，主要分为与上司以及同事的沟通协作。小文在案例中没有正确处理好与上司的沟通，而导致了考核的失败。

对于刚从大学毕业的职场新人，从校园生活一下转变为职场生活，忽然间的改变可能带给职场新人是更多的恐惧不安，夹杂着不同程度的焦虑，一个初来乍到的新人需要快速适应身份转变，更快融入职场生活。

1. 了解职场礼仪

职场礼仪是进入职场中必须了解的事。对于职场新人来说，业务能力不强可以通过努力提高，对职场礼仪不了解，则会影响别人对你的第一印象，而这个第一印象很难再改变。

2. 把握和领导的距离

把握和领导的距离，防止引起别人的嫉妒；不要越级汇报自己的工作，积极向直接领导汇报工作，随时让其了解自己的工作进度与节奏。

3. 融入团队工作

想要快速融入团队，首先要有良好的人际关系，其次就是不断提高自己，不要让自己成为团队中的短板，而应恰到好处地与团队和谐相处，共同努力。

4. 维系职场关系

和同事间要建立起好的人际关系。对于职场新人来说，好的人际关系可以让自己在今后的职场生活中更加顺利，同时也可以培养同事间合作的默契。

5. 感恩他人帮助

职场中还是友善的人更多，对于给予自己帮助的人要表示感谢。懂得感恩的人才能更加珍惜眼前的一切，也能更加得到别人的认可，加强彼此之间的关系。



6. 虚心请教问题

作为职场新人要懂得不耻下问,这样才能更快地提升自己的业务水平,也能避免自己在工作上出现错误,在请教问题时更要注意礼貌问题。



第二节 晋升沟通

“不想当将军的士兵不是好士兵”,组织中的人无不希望获得认可和晋升,但由于个人不熟悉晋升规则,或者组织的晋升规则“朝令夕改”、“表里不一”甚至毫无规则而“全凭某人一句话”,都会导致组织内部员工关系混乱,公司政治复杂,企业活力受到制约。因此无论是员工个体还是组织整体做到完善的晋升沟通是很有必要的。

一、个体与组织合作

【案例6-2(1)】沃尔玛的伙伴关系

在公众面前自我吹嘘肯定不是建立一个有效企业组织的成功之道,一个追求个人荣誉的人绝不会取得多少成就。在沃尔玛公司,我们取得的一切成就都是人们协同努力,为实现一个共同目标而奋斗的结果。

——沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿

沃尔玛公司之所取得如今的成绩固然有很多其他原因,但管理者与员工之间建立的伙伴同仁的关系,却是沃尔玛公司能够在竞争中获得胜利的重要原因。沃尔玛公司一直强调的是,公司不仅仅将顾客视为上帝,而且将员工也视为上帝。沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿在年轻时就希望建立一家大型零售公司,其所有雇员都享有公司的股份,有机会参与公司决策,共享公司利润。他认为,如果公司和员工共享利润,无论是以工资、奖金还是以红利、股票折让等方式,那么公司的利润就会不断增长。因此员工们会不折不扣地以管理者对他们的态度来对待顾客。如果员工们善待顾客,顾客们满意,就会经常光顾本店,这正是连锁店行业利润的真正源泉。仅靠把新顾客拉近商店,做一笔算一笔,或不惜工本做广告是达不到同样效果的。可见,建立管理者与员工的良好关系,让员工更好地为顾客服务,是沃尔玛公司整体规则中最重要的部分。而这种良好关系的建立,有赖于公司在物质层面上对员工的激励和精神层面上与员工的沟通。

沃尔玛为与员工建立伙伴同仁关系做了以下几点。

清除职位上的隔阂。职位隔阂是到处都存在着的,从专用停车场所到领导人员的特殊分红方案等。这些职位隔阂在企业领导与员工之间形成了一道无形屏障。作为领导层必须主动抨击那些存在于员工之间的人为障碍,消除职位隔阂所产生的负面效应以及员工心理上和情感上的多余负担,从是否能推动业务发展,引发多数人工作积极性的角度去开发伙伴同仁关系和建立相互的信任。

公开公司记录。即向全体员工公开公司的财务报表和业务记录,让员工了解自己在公司利润中所做的贡献,使员工意识到公司的效益和他们的前途直接有关,这样员工们就能更好地贡献出他们的力量。员工对公司情况知道得越多,作为伙伴同仁的体会也就越大,他们积



极投入建立高效企业的机会也就越大。

根据表现而不是职称支付报酬。工资在传统上曾是等级制度中区分职位的工具，大家把更多的精力集中于怎样得到提升，而不是考虑怎样改进服务质量和提高生产能力。现在必须明白职称本身什么也干不了，只有献身工作的人才能真正为顾客服务和推动企业前进。所以必须打破传统的工资制度，酬谢那些在实际工作中做出贡献的员工，而不仅仅考虑他们职位的高低，根据奉献而不是职称去付报酬。

有福共享，有难同当。头条新闻常常宣布解雇、紧缩、关闭和改组等削减工作人员。多数情况下受到打击最大的总是第一线员工，很少涉及领导层，甚至在公司利润滑坡的时候，他们的巨额分红却有增无减，这种做法严重地破坏了今日市场上必须具有但还没巩固的伙伴同仁关系。要知道，任何成功企业的伙伴同仁关系都必须建立在有福共享，有难同当的平等基础上。

优先为第一线伙伴服务。多年来，商业专家们都在高唱要把企业金字塔颠倒过来。但对很多经理而言，为第一线服务还是一个陌生的观点，许多公司继续推行的政策仍然是第一线员工应优先为管理部门服务。但经理们必须清楚，正是一线员工在增加公司利润，如果不关心员工，他们也将不关心企业。没有为员工服务的思想，伙伴同仁关系是建立不起来的。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

(一)个体与组织的交换关系

社会交换理论兴起于20世纪50年代后期，该理论以特定的人性假设为基础，主张人类的一切行为都受到某种明确的或隐性的，能够带来奖励和报酬的交换活动支配(Homans, 1958)。人类的一切活动都可以归结为一种交换，而人们在社会交往中所结成的社会关系也是一种交换关系。具体而言，交换是指存在于人际关系中的社会心理、社会行为方面的交换，其核心是“互惠原则”。

组织在建立初期，员工与组织之间的交换关系是一种简单的依附关系，表6-2(1)为员工组织关系交换内容概括。员工通过辛勤工作与忠诚，交换组织的工作酬劳与赡养。随着组织市场化的推进和员工个体能力的差异，彼此交换的内容、层次逐渐产生区别。员工从组织中得到的回报与其对企业的贡献是相应的，即如果企业只关注于给员工短期的、经济利益的回报，而不注重长期的、发展方面的投资，则员工对企业的责任和忠诚度也是有限的。

表 6-2(1) 员工组织关系交换内容

类 别	交换内容条目
物质性投入，即组织给予员工的物质性的报酬	高额报酬、合理的薪酬、绩效奖励、公平的工资、有吸引力的福利、薪酬与绩效挂钩
发展性投入，即组织对员工成长和发展的培养或帮助	丰富化的工作、成长机会、晋升、充分的工具和资源、支持性的工作环境、培训、职业发展、领导支持、人事支持、参与决策、授权、工作认可与绩效反馈、公平对待、尊重、关心、长期工作保障、工作/非工作生活平衡、组织社会氛围、交流沟通
任务绩效，即员工表现出的与工作任务直接相关的结果或行为	高品质工作、勇于创新、加班工作、产生积极的(工作)结果、增加明显的价值、理解组织与业务的本质、以顾客为中心、接受内部工作调整、主动参加培训提高技能、有在团队中工作的能力

续表

类 别	交换内容条目
非任务绩效，即员工表现出的与工作任务不直接相关的有利于组织的行为	自愿从事职责外的工作、同事间的利他行为（帮助同事、与同事分享信息、友好相处）、发挥主动性、认同目标、支持决策、合理建议、诚实使用组织财产和资源、适应变革、遵守组织的政策和程序
忠诚感，即员工对组织的忠诚态度和忠诚程度	忠诚、不帮助竞争对手、职业道德、离职前预先通知、保守公司商业机密、不接受其他组织提供的工作机会等

组织对员工的投入可以归纳为物质性投入和发展性投入两个层面，物质性投入主要指薪酬，发展性投入包括职业生涯管理、参与决策、授权、公平对待等。员工对组织的回报可以归纳为任务绩效、非任务绩效和对组织的忠诚感三个方面。

(二) 个体的成长离不开组织的作用

个人成长必须依附组织平台，离开企业这个平台谈员工个人目标的实现只能是一句空话，这好比大海与小溪的关系，组织是海，员工是溪，离开大海，小溪是会干枯的。组织为个体搭建了实现自身价值的平台，使个体有用武之地。组织为个体提供满足物质与精神诉求的机会，为个体拼搏奋斗提供源源不断的动力，并对个体的努力予以肯定和奖赏。因此，个体若要追求成功，达到自我价值的实现，必然是离不开组织的。

(三) 任何一个组织都是由个体构成的

任何一个组织都是由个体构成的，组织的事业是由各个个体去完成的，组织是个体发展目标和组织发展目标统一、融合的主导力量。组织的发展目标，没有个体的努力，就是无水之木、无本之木。其目标和需要的实现，不仅要靠组织的力量，更重要的是要靠个体或团体的努力与合作。个体目标和需要的满足是个体主动性、积极性和潜能发挥的直接动力，是实现组织目标的基本保证。

(四) 组织具有单个个体之外的特质

组织是由个体组成的，但组织具有单个个体之外的特质。个体首先要服从组织，组织为个人搭建了舞台，个人的成功是在组织的基础上实现的。所以，组织的利益是基础。组织获取利益不完全是个人努力的总和，还有其他很多因素，比如资源与机会的猎取等，这些类型的因素是不为单独的个人所能把握的。

有不少管理者把眼光集中在个体，而不是组织，看中的是个人作用，而忽视了组织的作用，这即使有效，也绝对是一种管理短视。个人价值的实现一半在于自身的努力，一半在于对组织的认同，特别是要与组织建立起可以产生价值的关系。关系的混乱造成组织生态的恶化，最终破坏了组织的整体效率，个人的利益也会因此而受损。

(五) 个体可以同时跨越多个组织

组织就是指人们为了实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。在现代社会中，人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞和基本单元，而且可以说是社会的基础。

组织的发展，其影响已深入到社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要



社会生活领域之中，可以说组织对人类生活的渗透已经无所不在。在个体的整个发展过程中，可以同时跨越多个组织。个体在不同组织中扮演了不同的角色，并同时在这些组织中发挥着不同的作用。一个人从生到死，无不处于这种或那种组织之中，如医院、保健站、幼儿园、各类学校、机关、团体、工厂、商店、企业，等等，五花八门，无不与个体的生活密切相关。

(六) 个体的职业生涯涉及多个组织

一般情况下，个体的职业生涯涉及多个组织。组织没有永远的员工，员工也没有永远固定的组织。受到对组织内的人际关系（包括与上、同、下级关系）、工作岗位、工作内容、工作环境、待遇、发展机会等方面的满意程度感知的影响，以及自身兴趣、寻求挑战等的作用，个体会根据自身需求选择更换组织。所以，在个体职业生涯的过程中，必然会与多个组织产生联系。

二、个体的晋升沟通

【案例 6-2(2)】竞岗风波

小陈于 2002 年从湖南老家考入北京大学，毕业后，通过选拔来到对口的某区任某村委会主任助理（大学生村官）。由于工作努力、出色，小陈很快就被镇党委借用从事调研等文字工作，并凭借好文笔、高悟性和谦虚低调的作风得到重用。2009 年 7 月，小陈顺利考上公务员，正式进入镇政府工作；10 月，被调往现单位 Q，在 A 科锻炼了半年，于次年 4 月定岗在 B 科，并于 2011 年初晋升为副科级干部。

2012 年元旦前后，单位内部传闻，A 科副科长和 C 室副主任两个岗位空缺已久，可能要搞一次竞争上岗，但具体怎么竞争，小陈没有经历，也不方便去问他人。春节放假前，办公室组织年会，小陈和 A 科老科长住同一房间。出于老上下级关系，夜聊的时候老科长又提醒小陈为即将开展的竞岗做好准备。小陈很珍惜这次机会，也非常感谢老科长的关心，尽管他知道竞争将非常激烈，但他在接下来的工作之余精心地为竞岗演讲做准备，颇费了一番工夫，而且在撰写演讲稿的过程中还积极征求 B 科长的意见，写出了令自己比较满意的稿子，并且背得滚瓜烂熟，迫切地希望站在演讲台上。

春节后不久，竞岗工作正式列入日程，报名的结果出来后，共有六人参加竞岗，其中竞争 A 科副科长的除了小陈之外，就是和小陈同在 B 科的小王。令小陈感到意外的是，他曾认为是最大竞争对手的小强却竞争了 C 室副主任，小强原是 A 科骨干及老成员。现在小陈只有小王一个竞争对手了，小陈心里多了一些底气。

小王于毕业于中国地质大学管理专业，由于作风扎实、谦和肯干、能力较强，和小陈同期晋升为副科级干部。

竞岗演讲那天，小陈和小王的表现在六位选手中优势较明显，博得了领导和同事的认可，其中小陈的表现更加出色，得到全场最高分（当然本人现场不知道得分情况，之后得知）。演讲过后，还有民主测评环节，即所有在场同事对选手在工作中的表现按优秀-称职-基本称职-不称职匿名投票。综合演讲和测评两个环节，计算出总得分，所竞争岗位综合得分最高的一位胜出。该两个环节结束后，所有人退场，召开主任办公会研究。小陈自认为表现尚

可，但也心情忐忑地等待结果。大约半小时后，办公会散，小陈被主管王主任叫去谈话，被告知自己综合成绩位列六位选手和所竞争岗位第二，尽管演讲环节得分最高，但测评得分和综合得分均略低于小王，所以落选了。领导安慰小陈可能是因为小王比他早来单位两年，人脉自然有优势，“你还年轻，机会还很多”。小陈虽然在领导面前表现得很坦然、大度，表示没有关系，不会受此影响，但内心却是五味杂陈，有一股说不出的难受，特别是在接下来几天回家后心情很不好。

竞岗尘埃落定，小陈继续回到原岗位，努力平息自己的心情，投入工作中来。这段时间，极少有领导和同事表示过对他的关心和安慰，小陈感激这极少数人，但内心毕竟失落得很，回想起自己学生时期的出类拔萃、在前工作单位时的重用，他开始觉得自己并不受重视，自己是不是选错了路子？在这个组织中自己将来到底有多大发展？小王等同等条件的同事（年龄、学历、工作背景相似）将来有朝一日会不会成为自己的领导？自己名牌大学毕业的优势到底体现在哪儿？……可这一切，他都无力左右。就这样，小陈在强烈的自尊和无奈的现实双重冲击下，表面上极力若无其事地继续做好手头工作，而在内心深处却始终无法摆脱翻江倒海的感觉，只是煎熬着、挣扎着，重复着上班、下班的线路。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

个体进入组织工作，适应组织的工作环境与节奏，解决生存问题后，就需要考虑个体成长即晋升。但绝大多数个体对于晋升只知其表，不明其内涵以及如何才能开展有效的个体晋升管理。案例中小陈只考虑到了晋升过程中的行为与表现，却忽视了晋升的沟通，与同事之间的关系有待提高，导致其晋升失败。晋升失败后小陈陷入迷茫期，不知道组织晋升失败后如何调整工作状态。所以，个体要想得到晋升，掌握晋升前、中、后沟通的要点是很有必要的。

(一)个体晋升前沟通

个体希望在组织中晋升时，需要处理好晋升前的各类事项，熟知在组织中，晋升前应做及不应该做的事，尽量规避不应该做之事。表 6-2(2)是个体晋升前应做与不应做的。

1. 个体晋升前应做的

个体在确定晋升目标后，应用心留意组织内关于晋升的相关消息。但组织内消息繁多，有些可信，有些不可信，个体在晋升前应有可信的晋升信息来源。领导直接找个人谈话并透露提拔想法，则该消息来源相当可靠。若仅仅是同事传播的消息，个体应慎重考虑该消息可靠性。

组织内的晋升是在一群优秀的员工中选拔出一个，因此每次晋升都是一次竞争，个体应理性看

待竞争格局。在评估个人优势与劣势时，个体容易陷入个人偏见误区，将更多的目光聚焦于自己的优势而刻意忽视自己的劣势。案例 6-2(2)中，小陈只看到自己毕业于北京大学，比小王优秀，且演讲得分优于小王，而忽略了小王在组织内的人际关系远胜于自己，最终导致小陈竞选失败。因此在个人评估时，应降半格认清自己即将个体的优势砍半，更加关注劣势。

表 6-2(2) 晋升前应做与不应做的

应 该 做	不 应 该 做
有可靠信息来源	不能摆明要位置
降半格认清自己	不能明显树敌
分析优势与劣势	不能太张扬
理性看竞争格局	不要有硬伤
评估概率后出牌	不能不沟通
有详细周密计划	不能总认为自己最合适
高人指点细行动	不要抱 100% 期望
让自己有意消失	不要寄希望于某个人



晋升即是一种博弈，是个体与组织之间、个体与同事之间的博弈。既然是博弈就有概率，个体在晋升前应评估晋升成功的概率，在概率低于70%时，是不适合争取晋升的。当概率高于70%时，可以参与晋升选拔，但同时还应做好“绿叶”来衬托“红花”的准备。

晋升前最好有高人、前辈的指点，这样能帮助自己少走弯路，案例6-2(2)中小陈找到机会向原部门老科长请教晋升经验。另外晋升前，个体要有对晋升详细的规划策略，了解晋升程序，积极做好晋升前准备工作。

【案例6-2(3)】晋升前的积极准备

李锐在一家刚成立一年的机构工作，同批入职的十余个工作人员在入职一年后竞聘5个不同部门的部门负责人岗位。竞聘方案和规则提前进行了公布。因为大家都是刚刚入职一年的新人，年龄相仿、起点基本相同、接触的业务虽然有分工不同，但都涉及不深、依然可以通过此次竞聘选择转到心仪的岗位工作。

李锐在分析其竞争格局时，认为其优势在于：有工作经验，对工作比较上心，有责任感，上一年的工作完成得还不错，也和领导交流过工作想法和心得建议。因此，在仔细阅读了竞聘方案，明确了时间、地点、考试流程、装好笔试用具、思考好面试着装之后，李锐认真地完善着竞聘的准备工作。在报名截止公布名单后了解竞争对手情况，再次认真规划了自己的晋升计划，撰写了一份工作总结作为竞聘演讲。现在回过头去看，李锐很庆幸自己当时的额外努力，不然错过了这一次的竞聘机会，真是不知何年何月才会再有机会晋升。而且如果当时没有竞聘成功带来的地位上的提升，也不会有更高的眼光来看待问题，整个人也都不一定会像现在这样上进，努力希望多学知识、多长见识、多受锻炼。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

2. 个体晋升前不应该做的

晋升前，个体切忌树立明显的敌对势力，与同事、领导处好关系是很有必要的。最典型的例子莫过于著名影视剧《潜伏》中国国民党天津站副站长职位的竞争。

【案例6-2(4)】潜伏——副站长之争

李崖、陆桥山同属中校，按职级晋升副站长当是他俩中其一，但最终却偏偏选择了当时为少校的余则成。这当然有编剧的成分，但当对这三个人仔细思考时，就能发现该副站长当为余则成。

陆桥山，中校。按资历，在天津站他仅次于站长，是服务年限最长的“二把手”，工作能力较强，在天津站有较强的人脉关系。最让他依仗的当属其在保密局的一个关系，保密局的关系可以为站长带来极大的利益，考虑到利益，就连站长夫人也支持陆桥山。综合以上几点，陆桥山认为该副站长职位非他莫属。几次与站长沟通，都是直接向站长声明“希望担任天津站副站长，以帮助站长分担工作压力”。但站长却认为陆桥山野心太大，是他控制不了的下属，故迟迟不给予答复。

李崖，中校。性格上的火爆脾气是李崖晋升的软肋，也正是由于性格的原因，李崖在工作中曾出现过重大纰漏，导致处处遭陆桥山歧视，双方有着明显的敌对情绪。李崖深知自己晋升无望，故将全部精力放在与陆桥山扯皮上，目的就是不让陆桥山当上副站长。甚至为了阻击陆桥山，宁愿支持当时仅为少校的余则成。



余则成，少校。按理副站长当属陆桥山或李崖其中一位，因为余则成职级上低二人一级，但余则成在天津站人际关系最好，且深得站长赏识，而且在南京有关系。且仅仅用了三天就逮捕一名逃犯，深得站长欢喜，余则成仅仅说了一句话“这都是站长精心布局的结果，则成仅仅是执行了站长的安排”，将功劳献给了站长。因此站长很快为其申请了中校，再然后就顺利当上了副站长。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在中国含蓄文化的影响下，虽然领导不喜欢个体直接要求晋升，但领导更不喜欢不善沟通的个体。个体晋升前的大忌就是消失在领导的视野范围内，不与领导沟通。晋升前，应与领导适当沟通，让领导知道自己的晋升意愿与目标，假如太含蓄，自己不说，领导并不一定知道个体有晋升意愿。

【案例 6-2(5)】业绩突出却得不到提升

王越是某私企的销售主管，在工作的几年中他的销售业绩一直位于前茅，并且销售业绩也是屡创新高。他不但是一位销售高手，而且能很好地整合自己的团队，团队成员的销售能力也是逐步提高，他带领的团队表现很出色。尽管王越业绩很突出，但是他平时都忙于工作，很少有时间与上级沟通交流。在最近的一次人事升迁中，他的直属上级经理推荐了另一个业绩和能力都不如他的人担任副经理的职位，王越一直想不明白为什么被选择的不是他。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

个体在组织工作过程中不仅要有良好的业绩，更要让领导知道个体业绩好。有的个体只会埋头干活，不懂恰当沟通，不会积极表现自己（要知道美国总统都要靠演来拼的）；还有的个体活干得多，纰漏出得多，甚至威胁到组织内其他成员；更有甚者业绩平平，却受皇权文化、官本位文化的影响，晋升意愿十分强烈。这些情况都会对个体晋升造成影响。

（二）个体晋升中应做与不应做的

【案例 6-2(6)】竞聘演讲稿

各位领导、各位评委、全体同志们：

大家好！

首先，感谢市局党组和同志们给予我这次展示自我的机会和舞台。我演讲的题目是“竞争上岗、全面创新”。

我叫周新春，中共党员，本科文凭，会计师、税务师，××省国际税务学会理事。2003 年在××县参加税务工作，2008 年调入原市税务局，2013 年调入现在市地方税务局。

回顾本人近年来的工作情况，可以总结为四个方面。

1. 尽职尽责，为地税的建设和发展做出了应有的贡献

我市地税组建初期百业待兴，针对征管工作上下空白的实际，本人牵头先后制定了一系列规章制度并且狠抓征管基础建设。经过全体成员的努力，使全市地税的征管建设从无到有，从小到大，不断走向规范、走向成熟。

2. 尽心尽力，使征管工作不断有了新突破

饮食行业的发票管理方面有新突破。改革了传统的发票形式和税款征收方式，被××省



科委授予软科学成果奖，在全省系统内全面推广。另外在制度创新上有新突破。先后制定了税款清算责任追究制，组织申报及税款核算制度，办税厅运行规则等，使全市征管工作有章可循，有规可约，运行良好。

3. 在市区管户管理上有新突破

大胆实践了地域化管理的办法，使我市地税局、市直分局、平朔分局、开发区地税局四家纷争管户的历史问题得到了彻底的解决。

4. 在全省位置上有新突破

2007年参加了全省征管改革方案的设计工作，2012年与省局会编了《××省地方税务局征管规则》，在全省形成良好的影响。

以上成绩的取得得益于领导的培养和支持，同志们的帮助和自己辛勤的努力。当然也存在着不足，我一定加倍努力。那么如何做好一个合格又称职的环节干部呢？我认为首先应该认清角色、摆正位置、行权不越权，到位不越位，抓重点攻难点，认真履行好工作职责，具体概括为“一个原则”、“两大主题”、“三个转变”、“四个做到”，简称一二三四。

“一个原则”就是上为领导分忧，下为群众服务，并把它作为全部工作的出发点和落脚点。

“两大主题”就是围绕改革与管理两大主题，突出思想政治建设和业务素质建设。

“三个转变”就是进行换位思考，实现由一般干部向环节干部的转变，实现由事务型工作向综合型工作的转变，实现由自我管理向全面管理的转变。

“四个做到”就是第一全面提高自己的综合素质，努力做到政治上成熟、思想上坚定、业务上过硬、纪律上严明、作风上优良、为人上正派、工作上突破、政绩上突出。第二增强改革创新意识，做到守法不旧、创新不变，全面推动各项工作水平。第三妥善处理三个关系，做到对上级要尊重，充分发挥自己的参谋助手作用；对待下级要多关心、多帮助充分调动他们的积极性、主动性、创造性；对待同级要多沟通、多交流，相互配合、亲密合作；第四廉洁从政、树立形象，做到有权不滥用、有名不专争、有功不专居、有责不专推，以自己良好的形象和表率作用感召人、影响人、带动人、增强本部门的凝聚力、战斗力。敬奉各位领导、各位评委、全体同仁们，竞争上岗上有上有下、有进有退，上也好、下也好，一如既往；进也好、退也好，一片青心。最后我用这么一句话结束我的演讲，“你选择了我，我选择了你，让我们一起风雨同舟，为实践‘三个代表’，为了地税事业的美好而努力奋斗吧！”

谢谢！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

在组织竞聘过程中，一份优秀的演讲稿是必不可少的。上述案例为某优秀员工在组织竞聘过程中的演讲稿，一份优秀的晋升演讲稿，最重要的一点就是简短精炼。案例中的竞聘者首先为自己的演讲稿题名，方便评委们记忆。为在简短的几分钟的晋升评审中让领导、评委记住自己，个体应浓缩自己的优点，给自己贴上标签。如案例中竞聘者在工作总结中先概括为四个方面与“一二三四”原则，条理清晰，且在突出个体成绩时，恰当地将优秀的成绩与领导、同事分享。

个体在晋升过程中，除必须认真准备演讲稿外，还需要了解晋升过程中其他相关应做及不应做的，如表6-2(3)所示。

1. 个体晋升中应做的

晋升是为组织选拔人才，因此晋升中个体应表现出对组织的忠诚，因为评委大多都是与组织利益切身相关的重要领导，对组织的忠诚，就是对领导的忠诚。

【案例 6-2(7)】忠诚于组织

小姜所在的公司正面临着困境，2000 万美元的资金砸在了工程上，成了一笔死钱，小姜主动请缨去做另一个公寓项目，为公司重整旗鼓争取希望。隔了几天，小姜被派去做那个项目。两个月后，那片位置不算好的公寓全部先期售出，小姜为公司拿到了 3800 万美元的支票，公司终于有了起色。以后的 4 年，小姜作为公司的副总经理，帮着老板做了好几个大项目，又忙里偷闲，炒了大半年股票，为公司净赚了 600 万美元。又过了 4 年，公司改成股份制，老板当了董事长。董事会要聘请一位总经理，有很多副总都很优秀，纷纷被推荐，而董事长极力推荐小姜，最后小姜成为新公司第一任总经理。

小姜说：“我为公司炒股盈利了，许多炒股高手问我是如何成功的，我说一要小心，二没私心。”确实，很多人一面在为公司工作，一面在打着个人的小算盘，怎么能让公司盈利呢？

（资料来源：薛灿宏. 如何当好中层管理者. 北京：东方音像电子出版社，2010）

案例中小姜的身上，可以看到忠诚的魅力，它是一个员工的优势和财富，它能换取领导的信任与坦诚。忠诚于组织，就是心中始终装着组织，总是把组织的兴衰成败与自己的发展联系在一起，愿意为组织的兴旺发达贡献自己的一份力量。这样的员工是组织的财富，也是领导喜欢重用的人。

晋升评审过程仅仅有几分钟，个体还应注重日常工作中的呈现，与领导适当沟通，自己了解领导的需求，更让领导认识、了解自己。

【案例 6-2(8)】让领导了解你

叶某善于与人打交道，为人慷慨大方，乐于助人。毕业后，叶某到某公司任职，任职期间他首先想到的是如何与上级良好地交往，赢得上级的赏识。他向周围同事打听上级的喜好，在得知上级为人保守后，就总是以循规蹈矩的形象出现在上级面前。

后来，叶某又发现上级是个铁杆球迷，于是他就花了很长的一段时间来了解足球，然后时常邀请上级一同观看电视直播。每次，叶某和上级单独相处的时间至少有一个半小时，叶某可以好好地在上级面前自我表现一番。此举奏效，在交往中上级渐渐放松了心理防卫，与叶某成了朋友。

经过一番交往，上级也逐渐地了解了叶某身上的优点，在工作中对他予以重用。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

叶某投其所好，出色地把自己推销给领导，从而得到了领导的赏识。作为下属应该积极地与领导沟通交流，让领导有机会充分了解自己的优点。

领导不会用自己不放心的人，领导不会用自己不了解的人。人是一个多面体，如果在工

表 6-2(3) 晋升中应做与不应做的

应 该 做	不 应 该 做
研究自己的标签	心比天高
研究领导的需求	缺少准备
研究评委的心理	一意孤行
撰写演讲稿	居功自傲
打磨演讲稿	打击对手
适当沟通	没有计划
得体呈现	紧张胆怯
请评委支持	表现出无所谓



作之外和领导交流较少,领导仅了解个体工作的一面,对其他方面了解不多,就可能不利于个体晋升。因此积极地呈现自己、推销自己,和领导保持正常的交流是有必要的。

2. 个体晋升中不应该做的

个体晋升中切忌骄傲自大、恃才傲物、打压同事。同事之间的勾心斗角在竞聘中是不可取的。组织是一个相互合作的平台,没有同事(无论是上司还是部下)的支持,个体将很难办成一件大事。

如何获得支持就是个体在组织中的人际关系。如图6-2(1)的组织层级图中,处于五级的员工想要晋升,除个体努力外,还需要另外两名同事的支持、领导的扶持,如果其中一人故意给自己使绊子,那么晋升之路就会更加坎坷。

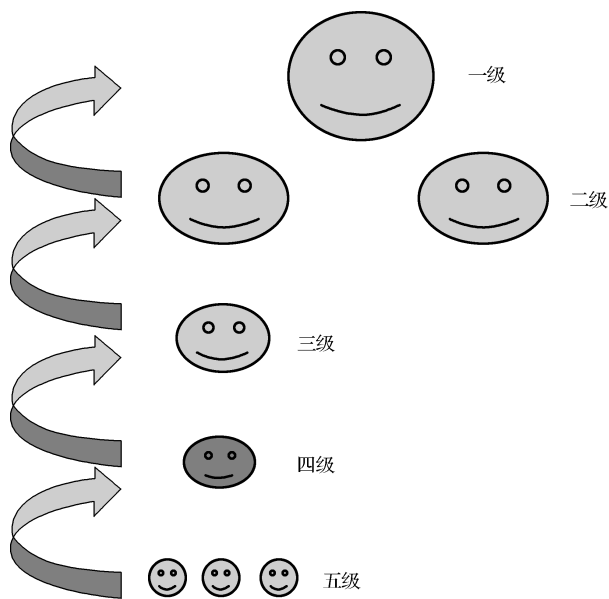


图 6-2(1) 组织层级图

【案例 6-2(9)】晋升需要同事的支持

英杰是一家墙纸卖场的主管。对他来说,同事们的支持至关重要。过去 20 年来,他是从生产线上开始,一步步晋升到高级管理层的。英杰以前经常代表大家与领班谈判,解决纷争,员工们都十分信任他。正是这种信赖,使得他屡屡升职。公司管理层深知,凭借他在员工中的威信,英杰完全可以当一名干练的经理。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

个体晋升应规避对其他人,尤其是直线领导的威胁。一些能力较强的个体,在工作上有突出的业绩,因此便恃才傲物,工作上很少请示汇报,把某些方面不如自己的上级不放在眼里,不支持、不合作甚至扮演反对派角色,让上级感到难堪。

【案例 6-2(10)】傲慢的年羹尧

年羹尧为雍正谋求皇位起到了关键作用。雍正登基以后,年羹尧掌握了御林军军权。一次阅兵时,雍正皇帝对御林军发号施令,而御林军一动不动,雍正皇帝奇怪地问年羹尧御林

军为什么不听指挥，年羹尧说：“我是御林军的统领，他们只听我的。”果然，年羹尧对御林军发令很有效，时隔不久，雍正皇帝就罢免了年羹尧。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在雍正面前，年羹尧就是一名员工，其骄傲自大、情绪无限膨胀的结果是被罢免。所以个体一定要明确，自己究竟应该对谁负责。自己是否对领导构成了威胁。有的个体，在某一部部门做出一点成绩就自命不凡，骄傲情绪无限膨胀，认为自己在本部门比上级更具有专业权威和个人威信，事实上这种心态是很危险的。

(三) 个体晋升后应做与不应做的

晋升是组织对优秀员工的嘉奖，个体应明确晋升后应做及不应做的事，调整晋升后的工作状态。表 6-2(4) 为晋升后员工应做及不应做的。

1. 晋升后应该做的

可以将组织内员工形象的晋升过程比喻为“一场没有硝烟的战争”，在经历了这场战争后，无论成败，个体都需将自己从紧张的氛围中抽离，让自己放松。晋升成功，可以在放松过程中调整状态，转变身份，适应新角色；晋升失败，就在放松过程中，调整心态，重新规划下一次晋升或另做安排，案例 6-2(2) 中小陈就是未能及时从晋升失败中调整状态，导致个体在之后一段时间内工作相当迷茫。

表 6-2(4) 晋升后应做与不应做的

应 该 做	不 应 该 做
放松心情	立马辞职
答谢支持者	找领导抱怨
先自我沟通	散布言论
与平级或下级沟通	骄傲自大
制定新计划	不思进取
与上司沟通	没有事后感谢
感谢或祝贺竞争者	没有新的计划

在职场中得到晋升，自己的位置发生变化，今后的整个人际环境和工作重心都会发生转变，应制订新的工作计划，职场晋升成功后，切忌“小富即安、不思进取”的思想。

晋升后，个体与上司的沟通明显会比之前多得多，所以平常沟通中要谨言慎行，尽力协调好与上司的关系，这样才能得到更好的发展。晋升后抓住前几次工作任务的完成质量，向上司及同事证明，他们的选择与支持是正确的，用自己的热情做出点成绩给大家看，这样就可以证明个体是有能力胜任这个工作的。

【案例 6-2(11)】新晋升的刘经理

某企业销售部新晋升刘经理工作能力相当强，由于是销售部员工直升的经理，刘经理将自己改革的想法与上级领导协商后，得到了领导的支持。再之后的一段工作时间内，刘经理紧抓销售部改革，使产品的市场占有率不断提高，产品的需求量不断扩大，然后迫使生产部门提高效率，改进工艺，加大生产，以保证供应，带动了生产部的业绩提高，继而又迫使供应部供应出、采购部采购到优质优价的优质原料，财务部通过使用 ERP 降低原材料浪费。整个企业工作效率得到了提升，也推进了其他部门共同进步。这位销售部新经理也因为自己出色的业绩被领导与同事认可。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

2. 晋升后不应该做的

受中国皇权文化的影响，许多刚刚晋升的领导会表现出“新官上任三把火”的情况，以彰显自己的权力，但殊不知这样却背离了组织晋升的本意。



给下属安排工作时，要讲究工作艺术，要以协商的口吻使其愉悦地接受。切忌自以为是、装腔作势，更不能采取命令式、家长式和压制式的态度。越是从基层做起的人越应该坦诚地跟以前的同事沟通，让大家感觉到不是升职了就换了一个人，这个度一定要把握好。

竞聘失败后，最不应该做的事情就是四处抱怨，在组织内传播负面思想。

【案例 6-2(12)】A 晋升失败后的抱怨

某员工 A 在单位的竞争上岗中没有竞争上，其朋友 B 就成了他情绪的宣泄口，A 一直不停地抱怨说：“这个竞聘太不厚道了，本来就存在潜规则，还让我们来当靶子，领导们操纵着这次的竞聘结果，所有的上岗人员都已经是他们内定的了，还要我们陪着演戏！假不假！真是不甘心，不想干了，真想辞职算了。”

作为朋友的 B，听着他的描述，也一度为他打抱不平。但事后仔细回想，B 发现，其实，A 输的原因大部分应该在他自身。他把失败原因都放在了别人身上，而没有从自己身上找自己的原因。B 总结了 A 在竞争上岗中失败的原因有以下几点。

同事 A 从学校一毕业就考到单位工作，工作时间以外从来不与同事沟通，生活在自己的圈子里面。这从一方面来说自己封闭了自己，也失去了让别人了解自己的机会。另外一方面来说就是自身得不到提高，处于闭门造车的状态。

一直表现对此岗位很无所谓。A 的家庭条件比较优越，从小养尊处优，对于工作只是属于他个人爱好了，家里面也不需要他赚钱养家。所以他开始就觉得，这个岗位可有可无对于他来说。但是，竞聘结束后，他觉得不如他的人都上去了，而他没能竞聘上，一下子心里发生了很大的变化。

太过于自信。A 相比较其他竞聘的同事而言，确实具有一定的优势。比如：学历比其他几个人都高；工作能力相比较也强，所以，在竞聘之前，他就自认为这个岗位一定非他莫属，完全一副志在必得已收入囊中的必胜心态。

怯于与领导接触，总躲着领导，不善于表达自己，也没有让领导充分认识自己。缺乏必要的请示汇报，所以他和领导也缺乏基本的沟通交流。觉得自己只要做好自身的工作就已经足够了，和领导沟通与否无所谓，如果有什么事情的话领导会来主动和自己沟通，自己绝对不主动和领导沟通。

总是会时不时就开始炫耀自己的过去。想当年在学校怎样怎样，学习如何，所读的学校如何，某某领导又是他的什么什么亲戚之类的。这是适得其反的做法，即使曾有过十分非凡的过去，但说者无心，听者有意，同事们立刻就会产生反感，认为是在吹嘘、炫耀自己。这些导致了 A 在单位上失去了好人缘，也是竞聘失败的原因之一。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

三、组织的晋升管理

（一）员工职业通道

受员工欢迎的企业职业发展通道是清晰可见的。清晰的职业通道可以增强员工职业的确定性，减少员工的迷茫。一个企业中会有各种不同类型的员工，而不同的员工的职业通道是

有不同之处的。一般来说，员工会有生产类、营销类、财务类、研发类、技术类等不同的类型，这里以生产类员工为例，介绍员工职业生涯通道。

生产类员工需要具备多种职业技能、强调标准和规则具有较强的团队协作意识、时间观念、统筹协调以及解决问题的能力，针对其特点，其职业发展定位可以从表 6-2(5) 所示的四个方面加以选择。

表 6-2(5) 生产类员工的职业发展定位

职业发展定位	具体描述
内部晋升	从基层生产员工通过积累经验和参加培训逐步成长为管理岗位人员，即生产计划员→生产主管→生产部副经理→生产部经理→生产总监
内部职位调整	1. 从事生产的基层员工根据企业生产的需要，可以在不同的车间之间调整岗位 2. 中层生产员工如生产主管、生产部门经理(副经理)等可以根据兴趣爱好转岗为技术主管、技术部经理或研发工程师
不同行业同一类职务调整	在积累一定的工作经验，且在本企业内缺乏进一步发展的空间，或者薪酬、企业文化等同预期存在差距时，也可以通过选择其他行业的相关职位来实现自身进一步发展的需要
从事生产管理、咨询师或者培训师职位	在积累丰富的生产经验后，转行从事生产管理咨询或培训工作也是一个很好的选择，其优势在于深刻理解相关行业背景和企业生产实践的环境

通常情况下，企业可以为生产类员工提供的职业发展路径见图 6-2(2)。

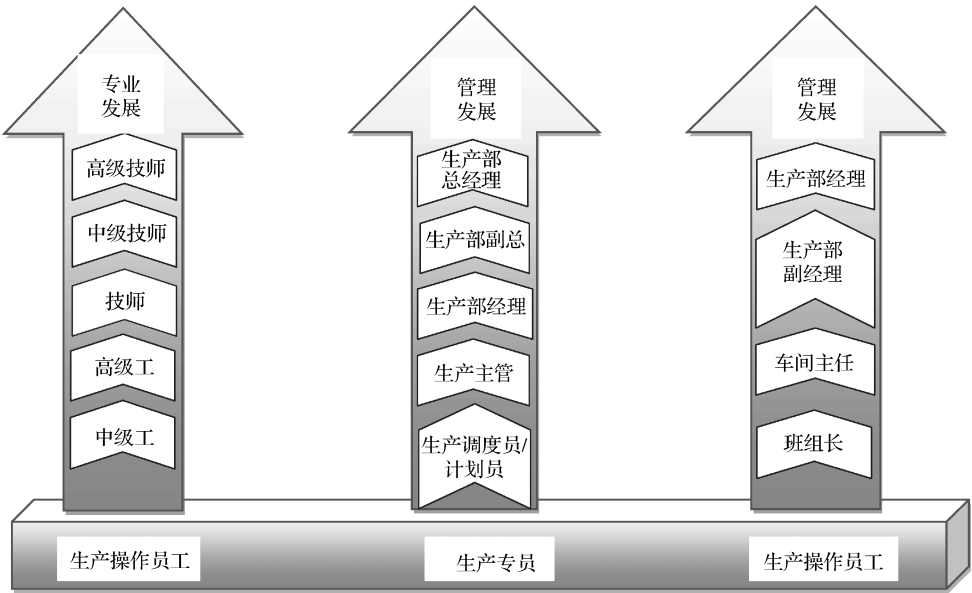


图 6-2(2) 生产类员工的职业发展路径

(二) 规避组织“一把手”负向现象

【案例 6-2(13)】一把手集权现象

某单位部门主管郑某精明强干，具有很强能力和气魄，部门的大小事情都了如指掌并由他亲自拍板决定，几个副职仅仅起有限的辅助作用。部门在郑某的精心管理下，一切都井井



有条，每年都顺利完成单位交给的科研生产任务。由于家庭原因，去年10月份他辞职赴美国与家庭团聚。此时，单位没有任何一个人能担负起这个部门领导的重任。最后，张某（任副职7年）被勉强推上了一把手的位置。他上任才3个月，部门就一片混乱，有时连基本的科研生产工作任务都难以完成。单位的人议论纷纷，有的说：“还是郑某当领导好”。有的说：“今天这种局面主要是郑某造成的，不完全是张某的错。”

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

一把手离职，企业瞬间陷入窘境，是人力资源管理的缺失，没有良好的人才培养规划及实施过程。没有良好的晋升机制就会造成无才可用，有才也荒废。单位缺失针对部门正职领导和副职领导的培养计划，并缺失职位晋升机制，造成了郑某长期担任部门正职而未进一步晋升，最终为家庭生活远赴美国；张某知识渊博，工作能力也不差，但在7年的时间里一直担任副职，个人才华无法施展，未能进一步提升自我，缺乏中流砥柱的作用，造成了郑某走后部门陷入混乱的状态。

郑某的集权型管理近似“独裁”，不能放权、授权、分权的结果是一旦一把手缺失，单位整体受到巨大影响。郑某的大权独揽在一定程度上提高了部门效率，但其着眼于短期效率，不利于组织长期的发展。如果郑某能够放权、分权，可能会在短期内降低一定的效率，但也能培养下级们的工作能力，最终提高部门的整体效率，在一人缺失的情况下能够有其他人员顺其自然地顶替，避免一人缺失给单位造成巨大影响的情况发生。

在规避组织一把手揽权的同时，更要规避一把手操控员工晋升现象。晋升结束后，组织内最常听到的话就是“×××能够升职主要是由于和某某领导‘走得近’，领导安排了这次晋升……”。如果一把手长期操控组织内员工的晋升，则不利于组织晋升制度的建设，更不利于通过晋升来提高组织员工的工作积极性。

为规避组织中“一把手”现象，组织应完善以晋升为中心的激励机制，以制度制约一把手权利的滥用，从而达到晋升激励的效果。在晋升过程中处理好员工个体之间的公平性比较，员工都有一种“不患寡而患不均”的思想，如果晋升程序不公平，那就难以保证员工对晋升机制的认可。

（三）完善以晋升为中心的激励机制

为提高组织绩效，就要对组织成员进行有效激励。如果不能形成这样一种有效激励，那么，组织绩效的降低就意味着组织有被淘汰的可能。相比于绩效奖金的一次性激励，晋升所起到的激励作用要更持久、更有效。

组织晋升管理应有明确的制度可循，并将制度向全体组织成员通知，在组织内明确以制度、靠绩效来晋升的原则。组织晋升的目的就是发现优秀的员工，提升他们在组织中的职位，同时起到激励其他员工的作用。晋升应该是一件严肃而谨慎的事情，必须要有章可循。如果组织中的晋升毫无章法，仅仅是某个员工与直线上司关系好，就被破格提拔，这样不仅起不到激励作用，更会使得得不到晋升的优秀员工心寒，导致组织工作绩效降低。组织晋升原则主要有：公开公正、竞争择优、人职匹配。

公开公正。即指晋升制度所具有的把公正作为制度建立的首要目标，并科学地制定规则和秩序、公开实施规则和程序、公开运行结果来确保公正目标实现和公正过程展示的原理。



主要包括三个要点,即公正是晋升管理的首要目标;公开是实现公正目标和展示公正过程的必要条件;公开的程度与公正目标的实现和公正过程的展示程度成正比。

竞争择优。即指晋升制度所具有的把选拔优秀领导人才作为核心目标,并通过竞争的途径保证择优目标实现的原理。择优是领导干部晋升运行的核心目标;竞争是实现择优目标的唯一途径;竞争范围的大小、方法和标准、科学性同择优目标的实现程度成正比。

人职匹配。即指晋升制度运行中所具有的从领导职位的要求出发确定选拔领导人选的标准和条件,保证选拔任用的领导人选与领导职位实现最大限度的匹配,从而提高工作绩效的原理。这一原理是领导干部晋升管理的根本目标;人职匹配与工作绩效的高低成正比,人职匹配度越高,工作绩效就越高;人职匹配度越低,工作绩效就越低。

在优秀个体得到晋升后,其相应的薪酬待遇也应及时调整,薪酬执行要跟进落实。晋升带给员工的利益,不仅仅是职位的变动,更重要的是薪酬的变化。但如果组织内对于晋升员工薪酬变化执行不到位,就会使应该起到的晋升激励效果大打折扣。

(四)组织晋升管理的公平性

组织内员工会将自己工作中所得到的报酬(例如薪酬、升职和认可)与自己的投入(努力、经验、教育、能力)相联系,然后与相关的人比较其“产出/投入”比率。当自身比率与相关者比率相等时,就认为是公平的;当比率不相等时,如果感到自己得到的奖酬少于应得的数量,这种不公平造成的紧张感就会导致愤怒感;而当认为自己得到的奖赏多于应得的量,紧张感也会导致负罪感。

在选择比较对象时,一般来说有四种:

- (1)自我内部比较:员工在当前组织内部其他岗位的经历;
- (2)自我外部比较:员工在当前组织外部其他情景或岗位的经历;
- (3)他人内部比较:在当前组织内部的另一员工或另一群体;
- (4)他人外部比较:在当前组织外部的另一员工或另一群体。

【案例 6-2(14)】航空 W 院,晋升中身份不公平引发离职

夜晚十点,基建部人力资源处的办公室仍然灯火通明。办公室的桌面上,摆放着离职人员的辞职信和访谈记录。杨帆坐在座椅上,揉了揉紧皱的眉心,详细地翻看着。这些资料都是人力资源处近期整理出来的。为了深入探明员工的离职原因,杨帆在员工离职前后与他们进行了谈话,而这其中有几次谈话令她印象尤为深刻。拿起赵静的离职资料,看着照片上笑容甜美的女孩,杨帆陷入了沉思。

毕业于重点大学的赵静是编外人员,1984 年的她出生在河北一个农村家庭,从小就能吃苦、爱学习,大学期间学习成绩在班级名列前茅。除了学习,她还利用业余时间当家教,打零工,是个非常懂事、有上进心的年轻人。

2007 年秋季,赵静在校园双选会上被基建部选中。在得知被录用后,赵静激动地整晚都睡不着觉,觉得以自己当时的能力和资历,能够找到这样的工作,实在是太幸运了。

赵静进入基建部计划财务处后,负责项目的预决算工作。和她同期报道的还有一位事业编身份的大学生孙晓晓,身为 W 院子弟的她,毕业后正好赶上航天城二期建设。为了支持基建部工作,航天 W 院会给一点事业编指标,但基本上是凤毛麟角,考虑到孙晓晓的爷爷、父



亲都为航天 W 院做出很多贡献,就在符合规定的情况下优先录用了她。

刚到基建部那会儿,赵静工作勤勤恳恳,学习能力特别强。只要学过一遍的业务知识,马上就能记住,几位老员工也特别喜欢在工作时帮助她。很快全处上下都认为她是这批 80 后中能力最强的新人,没过多久赵静就开始被安排单独审核一些面积较小的项目。她对每一项工作,每一个环节都反复计算审核,虽然需要耗费很多精力,但至少可以防止工作中出错。除了工作努力以外,赵静在业余时间也加强学习,怀孕那年还考取了注册造价师,能力被公认超出同龄人一大截。

赵静通过了注册造价师考试的消息很快在处里传开,几个同事跑过来起哄让挺着大肚子的她请客,赵静很痛快地答应了,她还诚恳地邀请了坐在对面的孙晓晓一起庆祝。众人离去以后,孙晓晓突然阴阳怪气地冲着赵静说“唉,赵静,你说你这么拼为了啥啊,看你这几年累得气色多差。就算你不为自己着想,也得想想孩子啊,你说你们两口子都北漂,这么辛苦何必呢,一个编外员工干一辈子也只能是个基层,不如混混日子就得了”。说完,孙晓晓头也不回地走出了办公室。

孙晓晓的恶语相向,让赵静无法接受,从农村出来的她一直想靠自己的努力改变命运,她知道孙晓晓看不起她,可是让她“认命”,又感到十分不甘心。一时没有忍住的赵静躲到洗手间哭了起来。在洗手间洗了把脸后,赵静感觉轻松了很多,她看着镜子中的自己,不断地思考着。孙晓晓说的话狠了些,但还是说中了赵静最近在想的问题,那就是关于她还能在基建部待多久。现在注册造价师在市场上很受欢迎,更何况她有这么多年的项目经验,走到哪里都是一技之长。拿到证书以后出去找工作,必然会比基建部发展前景要好,可是面对培养她多年的基建部,赵静心里还是有些不舍,心想走一步算一步吧。

时光如梭,到了 2012 年底,赵静生了个大胖小子。有了孩子之后,她感觉自己的责任更大了。产假结束后的第一天,赵静回单位报道。进了办公室,赵静和同事聊了好一会儿后,发现自己对面的位置空了。

“孙晓晓的位置怎么空了?”赵静问。一位同事回答说:“她呀,升职了呗,你不在这段时间发生了不少事儿。隔壁谢主管升职了,孙晓晓就过去补缺了。她现在也是主管了,事业编升职都是早晚的事儿。”得知情况以后,赵静十分失落。虽然基建部对她有培育之恩,但是这几年她也付出了很多,到头来自己还是个基层员工,而孙晓晓轻轻松松地做上了主管,这让她觉得十分不公平。因此,赵静坚定了离开的决心,唯有离开才有发展。

(资料来源:笔者依据调研资料整理)

组织在晋升管理过程中应满足员工公平需求。公平感直接影响职工的工作动机和行为。开展公平的晋升管理制度,使员工对自己的付出有一个较为公平的获得回报机会,且满足了员工的需求。

为体现组织晋升管理的公平性,可在组织内部开展竞争上岗的制度。竞争上岗也称竞聘,是指组织根据自身人才需求,在一定的范围内、按照一定的岗位要求公开发布需求信息,凡是符合岗位要求的人员,均可站在同一起点上,按照“公开、平等、竞争、择优”的原则参与竞争,组织据此选拔和任命最合适的岗位人选。许多员工表示,组织竞争上岗给予员工公平竞争的机会,即便是没有得到想要的,那也让他们受到公平、公正的对待,公平的需求得到一定程度的满足,他们的工作积极性不会受晋升挫败所影响。



公开竞聘能为企业带来深远的影响,包括有利于拓宽管理人员的选拔任用渠道,体现管理人员选拔任用的公正性和科学性,激发全体员工的工作热情和危机感,形成人尽其职,团结和谐的良好氛围,给员工一次难得的展现机会,激发员工潜能,是改革传统管理机制的突破口,为下一步企业深化人事改革奠定基础。



第三节 离职沟通

离职代表了企业作为雇主个人作为员工之间关系的终结,但并不代表双方关系的终结,所以在离职过程中双方都要以公平和互相理解的心态办理好离职手续,做好离职沟通。员工与企业的合作虽然伴随着离职而不复存在,但仍然能够以其他形式维系感情,离职绝不等于“鱼死网破”、“老死不相往来”。离职之后员工与组织依然可以保持正常的沟通。

一、个体与组织冲突

【案例 6-3(1)】隆力奇的“人走茶不凉”

一般情况下随着员工的离职,公司对员工的关心、照顾等也就到此为止。人走茶凉,这在职场上实在是再寻常不过了。但在江苏隆力奇公司,却是“人走茶不凉”。每年年终,隆力奇公司人力资源部都必须做两件事。一件事是给那些曾经在隆力奇工作过、如今已经离职的员工,精心设计一份新年贺卡,由董事长兼总裁亲自审阅并签名后寄出。在贺卡中,除了新年祝贺之外,更多的是对他们现在工作、生活境况的关心、问候,并表示公司热情欢迎他们有机会再回隆力奇:“如果在外干得不顺心、不如意,欢迎随时回来。隆力奇的大门始终是敞开的。”

另一件事则是针对那些昔日在隆力奇高层管理岗位上工作过、也因种种原因离职的管理人员,邀请他们借新年休假之际回“娘家”看看。距离公司较近的,公司会派专车去接;较远的,公司为他们负担来回机票。每到见面这一天,董事长及总裁都会在公司总部早早地恭候,陪同他们到公司各处参观,介绍公司的变化发展以及公司最新的发展战略,真心实意地听取他们的意见和建议。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

有一个著名的论断称:“重复博弈是道德之母。”意思是说如果人们预期交往关系还会持续下去,即所谓重复博弈,那么在现期会更加倾向于约束自己的行为,使其符合社会规范,因为人们会顾忌到声誉损失和在以后的交往中遭到报复;而如果预期关系不会持续下去,即一次性博弈,则易使人的行为偏离规范——反正以后也不用打交道了。隆力奇的做法实际上是将一次性博弈延伸成了重复博弈。

职场上,人员离职司空见惯,那么,员工与公司的这种博弈是否随着员工的离去而结束,从而是一种一次性博弈呢?

这就要看管理者的处理方式了。如果管理者在员工离职时严加指责、百般刁难,在离职后不闻不问,员工与公司的博弈就会成为一次性博弈。如果像隆力奇这样,对离职员工仍然



关爱有加,则员工与公司的关系在员工离职后完全可以延续,成为重复博弈。重复博弈相对于一次性博弈更有利于激发员工的良性行为,从而对公司的发展更为有利。^①

二、个体的离职沟通

【案例 6-3(2)】罗瑛的离职值不值

罗瑛是 S 公司的唯一的一名采购人员,同时兼任商务性的工作。S 公司共有四名销售人员,罗瑛的采购工作主要是为这四名销售人员服务。罗瑛的专业能力比较强,性格也非常好强。罗瑛初到公司时,发现公司的进口物流这块比较烦琐,有待改进,于是她简化了物流转运程序,从而使公司的采购成本降低了近 30%。对于此番工作成就,罗瑛很得意,她以为公司领导对于她的工作成就一定知道,并会对她刮目相看。可是后来她发现她错了,她对于公司节省成本的贡献,公司领导一概不知,对此她心里很不满,但是也没有想到补救措施,而是继续埋头干着自己的工作。

刘杰是 S 公司的一名销售人员,由于业务突出,很快就升职为公司的副总经理。刘杰聪明能干,做事认真细致,事必躬亲。在刘杰还是销售人员时他就对罗瑛的工作有些不满。比如罗瑛跟踪货物不及时,工作中有些马虎等。刘杰升职后在公司的周例会上也常常会指出罗瑛工作中的一些问题。罗瑛非常好面子,为此她和刘杰在好几次的周会上都发生了争执,但争执之后两人并没有采取有效的解决方法。

对此罗瑛对于刘杰很有意见,而不是好好反思自己工作中的问题。比如罗瑛的工作强项是供应商开发以及进口清关这块问题,而刘杰所看重的是跟踪货期,工作中不细致的问题主要是商务这块的问题。罗瑛的工作其实是需要两人才能完成的,由于工作繁多,罗瑛自然会出现马虎的问题,对此,罗瑛没有向刘杰分析自己的工作情况。刘杰觉得罗瑛不服从自己的管理,而罗瑛觉得自己工作已经很尽力了,领导不但看不到,还经常不给自己面子在同事面前指责自己。

后来,公司出台了一项绩效考核制度,由公司的财务人员和两位副总经理给公司的其他员工打分,分数出来后,罗瑛的得分比较低,而销售助理的分数却比她高,对此罗瑛很不满,她觉得自己一人干两个人的工作,并且为公司节省了很多成本,绩效考核却得不到高分。刘杰把对罗瑛工作中的一些问题都反映给了总经理,公司总经理后来找她谈话,总经理对她更多的是责问不满,一气之下,罗瑛提出了辞职,总经理对此有点意外,但也欣然接受了她的离职要求。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

对于罗瑛来说,其实自身是很能干的,但是她没有把自己在工作中取得的成就汇报给领导,让领导知晓她对公司所做的贡献。自己工作任务繁多的情况,她也没有向领导汇报,陈述自己工作中的问题,给领导的印象是她很忙,但是老出错,还不服从管理。归根到底还是缺乏与领导的沟通。

对于领导来说,和下属沟通也存在问题,比如刘杰经常不给罗瑛留面子,在公开场合批评她,如果他能私下和罗瑛进行沟通,商讨解决问题的方法,就不至于最终导致员工离职。

^① 周骏宇.人走茶不凉——隆力奇的 HR 策略.中国人力资源开发,2006(10).

罗瑛应该明白,“你所做的工作,在老板眼里永远只有60分,要适时向老板汇报自己的工作,要学会哭穷”,而领导也应该掌握和下属沟通的技巧,认识员工的长处,充分发挥他们的优势,只有这样我们才能充分提高工作效率,创造和谐的工作环境。

【案例6-3(3)】胡伟的离职选择

2006年,胡伟毕业后被航天W院基建部工程处录用。虽然是编外员工,但胡伟看重航天的氛围和浩大的工程,曾几何时,他在电视上看到神舟飞船进入太空,感到无比的骄傲和神秘,他认为能够参与航天城的建设是一个锻炼自己能力、让自己成长的机会,也希望自己将来能在基建部有更好的发展。受到光环效应影响的他带着期望来到了基建部。入职后,他一直非常努力地学习,在短短几年时间内,从一个“菜鸟”成长为项目的骨干力量,并考取了一级建造师。

2012年夏天,胡伟参加了大学同学聚会,多年未见的朋友们谈起了目前的工作和生活。在酒桌上胡伟侃侃而谈,把这几年来在航天城干了多少项目、管了多少事儿、解决了多少困难跟大家一起分享,很多人听完后都特别佩服,不停地和胡伟讨论专业上的问题。

“你上学的时候学习就很好,工作几年又干了这么多重要的大项目,真叫人羡慕,来胡总我敬你一个,以后别忘了我们这帮兄弟”,当年同宿舍的好友向胡伟敬酒。这时候的胡伟喝了不少,舌头开始有点不听使唤:“什么?胡总,挤兑我是吧,我就是个工程助理。”听完胡伟的话,同学们都露出非常惊讶的表情。

“是你逗我们吧?你干那么多重要的工作,怎么可能只是个工程助理?以你现在的能力,到我们这说不定能当上总监。你看我们几个上学时候一直比你差,工作单位也没你的响亮,但在各自公司都已经是项目经理、主管之类的”,一位同学说。

听到同学们的议论,胡伟陷入了沉思。胡伟告诉大家,由于自己是编外员工,不符合当前基建部选拔干部的标准,因为只有事业编才能进入管理层。这几年,领导也尽量给他向上调整工资,可是由于体制的限制,调整幅度十分有限。

“国企就是麻烦,这规定那体制的,我们地产公司聘来的好几个项目经理都是因为在国企没发展、钱又少跑出来的,我说老胡要不你来我们这吧,正好我们需要人,你可以试试,要是留下来了咱们还能相互帮衬着”,同学说。

听到这里,胡伟有些犹豫,毕竟这么多年过去了,他对基建部的感情很深,忘不了这个地方对他的栽培,可是经过今天的谈话,他骨子里萌生的去意将越来越坚决。

同学聚会在大家的欢声笑语中继续进行,可是胡伟却已兴致全无。此后,他与几位当年的同学们又聚了几次,在了解其他同学的工作情况之后,胡伟犹豫了很久,最终选择了离职。

在离职访谈中,胡伟反复强调,自己是真心喜欢这个单位,也确实在单位收获了很多。但是看到自己和同学之间的差距越来越大,他实在接受不了这种心理落差。希望通过自己的努力,能有更好的发展前景,而不是一辈子困在这里做一位基层员工。

(资料来源:笔者依据调研资料整理)

胡伟的离职选择是由于与其他同学的身份不对等所引发的心理落差,一个员工在离职前需要考虑包括内在与外在各个因素来客观评估该不该离职,谨慎对待离职问题,以免造成遗憾。



（一）离职评估

员工离职的原因是复杂多样的。由于就业市场的多变，员工个人观念的更新，各种主、客观因素交织在一起，使得员工在进入企业之后，因为各种问题产生离职的想法。员工在离职前会首先评估是否需要离职，在评估过程中主要考虑三方面因素：一是外部因素，二是组织文化及工作因素，三是个人因素。

首先，外部因素，主要包括经济政策及法律因素。经济政策的实施影响着整个就业市场环境的变化，从经济扶持的角度讲，国家的经济政策支持某一地区，某一地区的就业市场环境就将会发生变化，劳动力的需求将会变大；从行业扶持的角度讲，某个行业越发展，对相关人才的需求也越大。员工可以关注国家相关政策来评估工作地点以及行业是否具有发展空间和潜力，做出离职判断。

其次，组织文化及工作因素。组织文化是指组织全体成员共同接受的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称。组织文化是影响员工离职的关键因素，一个新员工在进入组织之后，他所谓个人的价值观念会跟组织文化及整个组织的管理运行的机制经历一次相互磨合的过程。个人的价值取向如果无法适应组织的文化，则不可能在组织中长久地工作和学习，离职自然必不可免。一个强大的组织文化能够降低员工的离职率，只有组织文化使组织中的人员具有共同的目标和价值观念，员工才能对组织保有忠诚度。所以，组织文化和本身价值观是否契合也是评估离职与否的重要因素。

工作因素则体现在工作的满意度和工作报酬方面。工作的满意度涵盖了工作的内容，工作的压力和工作的环境等。工作内容如果超出员工的能力范围，不仅影响员工工作的绩效，而且会给员工带来巨大的工作压力，而工作环境则是员工完成工作的一个重要的辅助条件。员工的工作满意度来自工作方方面面，工作满意度高的员工比工作满意度低的员工离职率要低。所以，评估以往工作中的满意度也是决定是否离职的重要因素。

工作报酬是员工最关心的问题，工作报酬与员工的工作岗位和工作绩效挂钩，因此合理的职位设计和公平的考评体系至关重要，工作报酬的发放要体现公平，员工的公平感是员工对企业是否信赖的重要因素。所以，公平的绩效以及晋升机制能稳固地维护员工关系，降低离职率。反之，如果员工在工作中感到绩效不公等，会直接引发离职。

最后，个人因素。个人因素是相当复杂的，涵盖了家庭因素、人格特质、职业属性以及个人成就动机因素等。女性员工可能因为家庭因素而选择离职，男性员工可能因为个人成就动机因素选择离职，这一方面的因素在离职中起到的作用是因人而异的。

【案例 6-3(4)】盲目跳槽，悔恨终身

王伦是一家汽车公司的经理，MBA 毕业，在公司颇受器重，前途一片光明。就在他事业蒸蒸日上的时候，他准备跳槽。因为，他觉得凭自己的能力，该有更好的发展。很快，王伦就得到了一家热门行业公司的青睐，开出的条件也比较诱人，王伦没有犹豫，很快便加盟了新公司。

到了新公司，“蜜月期”还没过完，王伦就陷入了困境：热门行业与自己的专长相距较远，原来以为没什么关系，现在才知道，并没有那么简单；老板对他这个高薪请来的人才期望很高，数次交给他“不可能完成的任务”，王伦很难完成；由于业绩不佳，下属也因为他没有像

他们预期的那样出色而少了尊重，一段原本美好的“姻缘”很快便走向了末路。在一次较大的决策失误后，压力之下，王伦黯然离职。

王伦盲目离职跳槽后导致了后续一系列的问题——当初，他不了解新公司的环境、不清楚自己所擅长的专业就盲目跳槽，结果导致了入职后难以适应新环境和新工作；他误判了工作难度，结果应付不了老板的要求，但是他又碍于面子没有向老板说明，结果老板只是把更重的任务压在他的头上，最后直接导致他在重大项目上出现大的失误，最后被迫离职。而这次的被动离职势必对王伦今后的职业发展有很大的影响，严重影响他的职业信心，而这一切的一切，起因只是因为当时的王伦做了不太恰当的跳槽决策。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在当今社会，人的一生很少有在一个单位从一而终的，跳槽与辞职已经成为一种职场上正常的现象。但是，跳槽和辞职毕竟是人生路上重大的选择，我们不能掉以轻心、随意而为，应该谨慎考虑，三思而行。

（二）离职流程

对于离职，一定要理解、明白具有中国特色的离职文化，对离职的人来说，最实际的目标其实就是三件事：第一，拿到应得的全部工资福利；第二，尽快离开；第三，能够给领导和同事留下一个良好的个人印象。但有比较多的企业，因为员工缺乏、用人紧张、企业处于亏损阶段等，在员工离职的问题上，往往建立不利于员工的制度，或者就算有合理的制度，也照样出现各种形式的克扣工资、福利等违规行为。

这种违规行为首先损害了离职员工的个人利益，其次更是给离职员工留下了企业恶劣的印象，影响了企业的信誉和形象，企业得不偿失，丢了西瓜拣芝麻，损害了长远利益。所以规范离职流程，按照法律和规则办理离职，不仅维护了离职员工的正常利益，更是为以后企业与离职员工其他关系的建立种下了信任的种子。

离职流程一般包括申请离职、交接工作、核算核对工资等方面的内容。

1. 申请离职

如果是纯粹的离职，不打算留余地的，可以在申请离职之前的时间，就开始向同事传出消息。但是要注意离职的理由必须是合理的、让企业能够理解而且面子上过得去的，比如：结婚、搬家、回老家、老人要照顾、小孩读书、家庭原因、考公务员，等等。领导得知自己在事先就已经公开进行了宣传，知道去心已定，不会挽留。

提交申请的第一步是直线领导，不管离职单内容填写如何，领导一般还是会找准备离职的员工交谈一下，有些是真心想留一下；有些是走一下形式，为了表示一种仁义；有些是直接跟员工谈工作交接程序的。在交谈中，务必保持礼节礼貌，一日为“师”，终身为“师”。下属的离职，本身是对企业前期投入的一种浪费、损失，所以在交谈中更多的应该是表达谢意。关于交接工作，明确表态会按照公司或者领导的要求，百分之百交接好。让曾经的领导不要因为交接工作没做好而受到更高领导的批评甚至是处罚。离职程序是否会出问题、是否会受到阻碍，非常重要的环节就是直管领导。

2. 交接工作

不管企业有没有要求，一个有职业素养的人，应该主动编写完成自己的工作交接内



容,如果没人交接,就主动发给人力资源部或者直接给上级领导。工作交接内容通常包括:以 Word 格式或者 Excel 格式清楚地列出需要交接的工作事项,包括计划进行中的项目、未完成的内容、需要跟进的内容、需要特别注意事项的环节、涉及哪些人员以及联系方式、文件存放处等。这样使得交接的人,一目了然,清清楚楚,通过交接文件就可以直接操作。

要注意很多企业对工作交接是非常重视的,离职员工必须配合执行,千万不要出现任何不利于交接的想法和行为,否则可能会造成企业对离职员工的变相惩罚、处罚。

3. 核算核对工资等数据

离职员工在提出离职申请后、完全离开企业前,要注意把未结算的工资及相关福利进行明确的统计、核算核对。这是因为有很多企业并不一定是当场就结算工资,而是在企业规定的工资发放日统一发放。经常有员工在离开前没有核对清楚,而在离职后收到工资时,发现问题,而在离职后电话联系是很难一次性解决问题的。所以,离职前的核算工作是十分重要的。核算的主要项目通常为:

(1)考勤:是否有请假、是否有迟到违规;

(2)考核奖励等方面的措施是否正确;

(3)是否有明确需要处罚的事项,额度是多少,凭据是否标准正确;

(4)福利是否被取消,如果规定的正当福利被取消,可以跟人力资源部据理力争。一切按照法律规则办理,做到不卑不亢;

(5)明确费用:餐费、水电费、话费、工作服费用、工作证等任何会涉及金钱的费用都要明确;

(6)由人力资源部和本人对核实过的数据结果共同签字,并且将签字后的材料复印一份自己保存。

三、组织的离职沟通

【案例 6-3(5)】组织层面成功挽留骨干人才的流失

张扬和王斌都来自山东。上班第一天,张扬到工程处报到时遇见了王斌,两人十分投缘,一聊就是一上午。通过长时间的交谈,王斌很欣赏这个性情直爽、为人耿直的老乡,他隐约在张扬身上看到年轻时的自己。航天城二期刚开始,后面将有很多工程陆续启动,院里要求把安全 and 质量都放在第一位,质量问题王斌不担心,但安全问题他打算自己来抓。

“我想设置一个安全助理的岗位,能和各项目上的总包安全负责人形成对接,及时了解各项目安全管理情况,及时发现隐患,协助我总抓航天城所有项目的安全工作。我发现你比较适合这个岗位,性格直,敢说话,做安全管理就不要怕得罪人,而且你学工民建的,干这个肯定没问题,你愿意干吗?”

当王斌提出这个要求的时候,张扬先是愣了一下,记得以前听学长说过,干施工安全管理责任大,想到这里张扬有点想退缩,但是通过交谈,他也觉得自己和王斌可以算是脾气相投,看到领导殷切的眼神,就痛快地答应了做王斌的安全助理。王斌高兴地一拍桌子笑着说:“咱们山东人就是爽快!以后你就是我徒弟了,我带你!走咱们去项目上转转,先熟悉环境吧。”就这样,张扬开始了第一天的工作。



进入工作后,张扬非常热情、积极,经常主动向王斌请教一些项目上的问题,王斌也不厌其烦地为他解答,并且经常挤出时间带他在各项目上巡视、指导他的工作。通过王斌的指导,张扬成长很快,所以王斌开始让他独自负责几个项目的安全管控,作为甲方代表掌握各工程项目安全生产状况。为了能够更好地完成工作,多积累经验,张扬索性吃住在这些项目上,从不知疲倦。二期建设的安全管控在张扬的努力协助下井井有条,王斌总是在别人面前夸赞张扬是他不可多得的爱将,是个好徒弟,两人的关系越来越密切。

除了工作,王斌在学习和生活方面像亲人一样关心张扬,张扬报考一级建造师,王斌就利用业余时间为他辅导,并且在考前一周让他带薪备考,最终张扬顺利拿到证书。张扬要参加航天系统的工程师职称评审,王斌亲自指导他编写评审材料。生活中,王斌也经常带张扬一起打球、游泳、吃饭,逢年过节都买些礼物让张扬带回去孝敬爸妈。张扬对王斌一直都非常感激,两人既是上下级关系,又是师徒关系,有时候还有点像哥们。

几年下来,张扬不断成长,独当一面的能力越来越强,也渐渐收到了来自不同单位的工作邀请,这些单位给出的薪酬和待遇都高出基建部不少,然而张扬总记着王斌的恩情,也考虑到短期内实在没有人手能够接替自己的工作,就一直没有离开。在一次次拒绝其他企业的邀请后,张扬的妻子与他发生了矛盾。妻子认为张扬在现在的单位该学的都学了,应该往更好的单位去找工作,毕竟夫妻俩的工资都不高。几次吵架下来,张扬十分心烦,终于在一次吵架后跟王斌聊起了这件事。

听了张扬的诉苦,王斌的眉头紧皱。他也多少明白张扬现在的处境,以他的能力,完全可以找到更好的工作。但是就是看在基建部这几年的栽培和他这个好兄弟的份上,张扬才没有选择离开。他拍了拍张扬的肩膀,说:“这事儿我明天和杨帆商量,你先别着急,凡是应得的我都会尽力争取。”如此说了许多,总算安抚了张扬的情绪。

第二天一早,王斌就来到人力资源处,为张扬申请涨薪。他一一列举了张扬的能力和资历,要求杨帆尽量想办法给张扬提升待遇,“不是我想跟你争,实在是不争不行,再这样下去,我担心这位难得的人才就快走了”。王斌无奈地说道。经过几次讨论和汇报,张扬的待遇得到了提高,虽然涨幅并不大,但也表示出对张扬工作的肯定,暂时安抚住了张扬的情绪。从那以后,张扬仍旧勤勤恳恳地干活,只是不知道这样的平衡会在哪天被打破。

(资料来源:笔者依据调研资料整理)

王斌代表组织层面通过情感维系和信任挽留住了骨干人才,避免了人才的流失。王斌与张扬正是通过平等亲切的沟通才成功避免了离职的发生。

(一)化解冲突,避免离职

离职原因往往是因为员工与企业沟通不畅,产生矛盾和误会,随着矛盾加深不可挽回而最终导致离职。在误会刚开始发生时如果处理得当,就可以轻而易举地化解矛盾,避免企业骨干人才的流失。所以,作为企业一方需要积极沟通,化解员工矛盾,避免离职现象的发生。

1. 引咎自责,自我批评

若责任在企业一方,应勇于找员工承认错误,进行道歉,求得谅解;为了更好地开展工作,作为企业可以主动灵活一些,承担一些冲突的责任,给员工一个台阶下。这样的胸襟容易感动下属,从而化干戈为玉帛。



2. 放下架子，主动搭腔

作为上司遇到下级特别是与自己有隔阂的下级时，应及时主动搭腔问好，热情打招呼，以消除冲突所造成的阴影，这样就能给下属和公众留下一种不计前嫌、大度处事的印象。

3. 不与争论，冷却处理

当与员工发生冲突之后，作为管理者或上司不计较、不争论、不扩散，可以把此事搁置起来，在工作中一如既往，该指示仍指示，该表扬还表扬，冷却处理。这样随着时间流逝，误会和隔阂就会逐渐冲淡，冲突造成的副作用也就会自然而然消失了。

4. 请人斡旋，从中化解

找一些对员工有影响力的第三方，带去自己的歉意，以及做一些调解说服工作，不失为一种行之有效的策略。尤其是当事人自己碍于情面不能说、不便说的一些语言，通过调解者之口一说，效果极明显。调解人从中斡旋，就等于在企业 and 员工之间架起了一座沟通的桥梁。但是，调解人一般情况下只能起到穿针引线的作用，重新修好，起决定性作用的还是要靠当事人自己去进一步解决。

5. 避免尴尬，线上沟通

线上沟通可以避免双方面对面的交谈可能带来的尴尬和别扭。线上沟通时要注意措辞应亲切自然，不管是由于自己方法不当造成的碰撞，还是由于彼此心情不好引发的冲突；不管是员工的傲慢而引起的冲突，还是由于自己思虑不周造成的隔阂，都可以利用电话、微信、邮件等解释，求得理解，达成共识，这就为恢复关系初步营造了一个良好的开端，为下一步的和好面谈铺开了道路。

6. 寻找机会，化解矛盾

选择好时机，掌握住火候，积极去化解矛盾。譬如，当下属遇到喜事（如结婚、生日）及时去祝贺道喜，这时员工情绪高涨不会拒绝，反而能够感受到自己的诚意和对他的尊重，当然也就乐意接受道贺了。

（二）员工离职前表现

在时下人才竞争愈演愈烈的情况下，保留人才是每个人力资源工作者的重要职责。通常，一个人做出辞职的决定是要经过长时间的深思熟虑、考察和论证，一旦提交辞呈，就意味着他已经接受了另一家公司的入职邀请，这时一般人不会因为公司的挽留而动心，因为他与另一家公司已经有了契约关系。其实一个人离开公司前的1~3个月里，一定会表现出不同以往的言语或行为，如果仔细观察，就可以发现异常动向，提前采取稳定人和留人的措施。

对工作的积极性和主动性突然下降。一个一贯积极主动的人，突然变得消极被动，对什么事情都无所谓，这是很危险的信号。当一个人决定离开的时候，已经是“人在曹营心在汉”，因此出于职业道德的约束，会继续做好已经启动的工作，但不会做任何需要长期承诺的事情。

对公司的态度骤然变化。原来对公司牢骚满腹、意见多多，突然变得沉默寡言，别人议论公司也不参与。当一个人对公司有抱怨有意见的时候，他暂时不会离开，因为他还对公司抱有希望，希望有所改善。但是当他已经决定离开了，他对公司的改善也就不抱希望，或者是无所谓了。

表现低调。在各种场合，表现得比过去低调，开会不发言、讨论不讲话、有任务不主动请缨、有矛盾不卷入。为了淡出公司，他不会再主动请缨担当任何新的项目，也不会启动长期的工作项目。

工作纪律散漫。并非所有人会这样，但在低级岗位的员工中会见到。一个一贯遵守工作纪律的人，突然出现一些迟到、早退、上班聊天、上网等小毛病。既然要走了，在这个公司的表现就不那么重要了。但是，职业化的员工往往能做到善始善终，原因一是职业素养使然，二是对于离职员工，可能会有背景调查，会影响他能否拿到下一家公司的聘书。

休长假。申请休息一两个星期以上的假。如果一个岗位可以空缺那么长时间，老板就要质问公司是否需要这个岗位？但是对于要走的人，一方面为了个人的跳槽，如到外地考察、准备和参加面试等，另外因担心个人的带薪假可能在离开时得不到公司补偿，因此会长时间休息。

经常离开办公室接打手机。跟对方公司的人事部或猎头通常是通过手机联系，接到这样的电话，该员工会神秘地快速离开办公室，走到僻静的场所接听。一般是安排面试、参观公司等事项。

到人力资源部门询问有关年终奖金和休假的政策。各公司对于年终奖和带薪假有不同规定，例如有的公司规定，发放奖金时已经离职的人无权获得奖金；遗留未用的带薪假以工资补偿；而另一些公司则规定，凡是工作到上年度12月31日的人，来年2~3月发奖时，仍有资格享受年终奖。

做退出的准备。有职业道德的人，为了降低自己离职对现雇主的不利影响，会开始辅导自己的属下，把工作移交给称职的部下，让自己从各种课题和项目中脱离出来，以便能毫无牵挂地离开。否则，现公司可以以项目未完成为由而拖延其离开。如果不顾一切地逃脱，给现公司造成损失，会损害自己在业内的名誉。

作为组织层面，如果发现员工有以上表现，一定要及时沟通，了解情况，争取留住人才，做到防患于未然。

（三）企业应对离职策略

事前的预防，充其量也仅仅是将损失的程度降低，但是，应对员工跳槽的关键，还是要从企业自身找原因，是什么原因导致了企业向心力不足？吸引员工的动力是什么？搞清楚了这些问题，然后从体系制度上加以修缮，这样才能一劳永逸。

1. 离职事件前

离职事件前的管理是第一道关口，把握好离职事件前的相关事宜可以使企业处于主动地位。

（1）全面薪酬管理

全面薪酬管理是有效防止跳槽的策略之一。公司给受聘者支付的薪酬分为直接薪酬和间接薪酬两大类，应该让那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值也纳入激励体系。比如，未完成工作而提供培训的机会，互相配合的工作环境，以及公司对个人的表彰等。它们相互联系，互为补充，从而让员工具有胜任感、成就感和责任感。

（2）员工生涯规划管理

很多稳定的企业，多是基于一种温情的企业氛围和员工关系，让员工有种备受尊重和关心的感觉，而员工职业生涯规划就是一种非常有价值的方法，是企业主动表达对员工关爱的手段。



职业生涯规划，就是对于员工的发展不是单一地以晋升角度考虑，而是根据员工自身的兴趣、特点，帮助员工规划职业生涯；而企业也可以通过内、外部环境优劣的详细估量，在企业整体战略目标的指导下，设计出员工合理且可行的职业生涯发展方向，从而为员工未来发展指明方向。

(3) 人才梯队管理

实际上，企业能否持续发展，关键在于是否后继有人，形成持续的动力。因此，企业应根据企业的关键岗位，定期进行风险评估，如某岗位的人做得怎样、该人才流失对公司有多大风险等。并且以此做出接班人计划，甚至培养后备的梯队。如果有人离开，就应该有人立即接替，特别是关键岗位不能出现真空。

(4) 企业文化管理

要想阻止集体跳槽，就要找出其根源，还需要从源头上预防，就是让员工感受到有归属感的企业文化氛围。如果一个公司的文化一片和谐，外界是很难挖墙脚的。

(5) 晋升通道管理

给予跳槽高管比原单位时高一级别的职位对他来说极富吸引力，在他们看来职场机遇比金钱或者其他东西更为重要。所以，应对跳槽的一个办法是完善晋升通道，不让员工触及天花板。

(6) 竞业限制管理

跳槽一般发生在知名企业的高层管理、市场销售人员和技术研发人员当中，企业领导们要未雨绸缪，提前和这些人签订《聘用合同》及《竞业限制协议》。通过对竞业限制管理防止与降低“圈里跳”给企业带来的负面影响。如微软就是通过这种限制将员工流失的损失降到最低，同时也保护了企业技术竞争力。

(7) 招聘管理

招聘到合适的人，对跳槽的管理就成功了一半。如果企业找到的是不够忠诚、缺乏职业道德的员工，便很难通过后期的培养和共事让他对企业忠诚。所以，一定要抓好招聘关。

2. 离职事件中

如果员工已经提出辞职，那么就需要真诚面对，通过离职恳谈，不仅可以将负面效应降到最小，而且还能收集到员工对企业真实的意见表达。

(1) 离职恳谈管理

一般情况下，如果员工坚持离开，企业就不应该强行挽留。因此，离职恳谈首先要尊重员工离开公司的选择。

由于离职者的心态多半是对公司产生不满，一旦离开后就可能会有诋毁公司的情形发生，对于企业形象会有很大的影响，因此做好离职面谈可以预防很多不利于公司的行为发生。并且，如果坦诚相待，可以引发他谈出很多对企业的负面看法。找出原因就可以采取有效的措施，而不是为了挽留而许诺很多空头支票。

(2) 对症下药管理

其实，这是恳谈之后的继续，在恳谈中发现员工的犹豫机会，完全可以对症下药。比如，有人是在丰厚薪水诱惑下跳槽。这时，就需要考虑，这个人是否值得加薪；如果值得，就可以采取奖金许诺留人。



又如,有的人是在事业心膨胀下跳槽。如果此人可以胜任,而且企业也有更好的舞台,完全可以实现双赢;或者告诉他,跳槽虽然是职场上升的捷径,但“卧槽”才是职场上的阳光大道,给他“一亩三分地”耕种,从而开拓出新的市场。

3. 离职事件后

“你的心胸有多大,你的世界就有多大”,这是对离职员工关系管理的最好诠释。离开公司的员工,如果管理得法同样是一笔不小的资源,更是对离职延续管理提出的严峻课题。

(1) “校友”管理

麦肯锡公司在旧雇员关系的管理方面投入巨大,他们给离职员工建立了一个名为“麦肯锡校友录”的花名册,他们把员工离职称为“毕业离校”,但这些身处各个领域的社会精英们随时都会给麦肯锡带来更多的商机。

近年来,许多跨国公司的人力资源部都出现了一个新的职位:前雇员关系主管,专门负责保持与前雇员的联系和交流工作。通过交流与沟通,这些离职员工不仅可以为原公司继续传递市场信息,提供合作机会;同时也可以结合现供职岗位的实际工作经验和感受给原公司反馈职业信息。

(2) “回头客”管理

美国《财富》杂志曾研究发现:一个员工离职以后,从找新人到顺利上手,仅仅是替换成本就高达离职员工薪水的1.5倍,而如果离开的是管理人员则代价更高。

因此,随着公司内“任务理念”的兴起,以前对“吃回头草”的离职员工紧闭大门毫无意义,反而需要更多的“吃回头草”的千里马。

企业要做好员工的稳定工作,不能眼光仅仅盯在管人,而是应该端正企业对人力资源工作的基本认识,不要抱着重视挣钱的部门,压缩花钱的部门这种陈旧思想,也许这才是应对员工跳槽的思想基础。



思考题

1. 请简要回答面试沟通中应注意的细节问题。
2. 请简要回答晋升前领导沟通时应注意的细节问题。
3. 请简要回答员工离职前的相应表现。



案例分析题

1. 结合本章案例6-2(2)的竞岗风波,您认为竞岗失败后,小陈应该继续留在原单位还是另谋高就?如果继续留下来,以后工作中应如何表现?如果辞职,那么在寻找下一份工作过程中应注意哪些事项?请谈一下您的看法。
2. 结合本章案例6-2(6)的竞职演讲稿,您认为竞职者的演讲稿优点有哪些,又有哪些不足呢?

第三篇

外部沟通篇



第七章 上司沟通

第八章 客户沟通

第九章 环境沟通

第七章

上司沟通

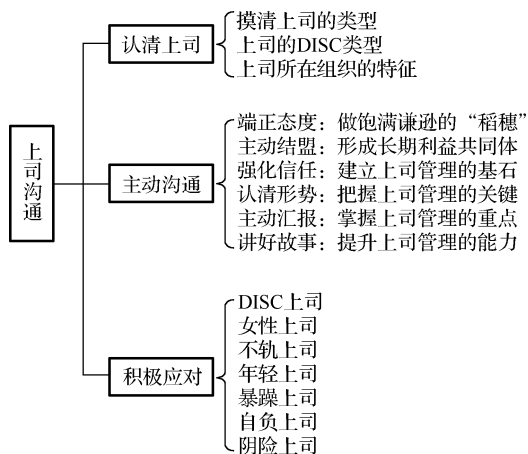
培养目标

1. 帮助读者了解上司，这是与上司沟通的基础。
2. 帮助读者掌握与上司沟通的巧技能。
3. 让读者了解应对各种类型上司的方法。

培养要点

1. 帮助读者认识不同类型上司和企业组织的特点。
2. 告诉读者要端正态度、主动结盟、强化信任、管理情绪、主动汇报、讲好故事，做到主动沟通。
3. 帮助读者了解 DISC 上司、女性上司、不轨上司、年轻上司、暴躁上司、自负上司和阴险上司的特点及应对策略。

本章框架



提及与上司沟通，不少人就有紧张之感。在很大程度上，上司沟通确实与下属沟通、团队沟通和组织沟通不在一个层面，由此本书将上司沟通放在外部沟通篇来加以介绍，以突出其重要性。

在企业中，上司一方面凭借职权，掌握着众多的资源，在规则制定、资源分配时具有举足轻重的作用。另一方面，在中国几千年皇权文化的影响下，尤其是在长官意识浓厚的企业中，上司的理念和行为直接影响和塑造了下属、团队甚至组织的氛围。



与上司保持良好沟通,成为企业员工职业生涯中尤为重要的一课。作为企业中普通的一员,唯有提高自身能力,掌握上司沟通的技巧,才能顺利开展工作,帮助我们更好、更快、更安全地融入组织,实现晋升,避免“因上司而走”的魔咒。作为企业的中层管理者,例如人力资源部长,要开展相关工作,也需要与上司建立顺畅的沟通关系。

上司沟通是一门学问,需要我们认真研究和学习。为了能够掌握与上司沟通的巧技能,我们将带领大家一起认识中国组织,认识上司的性格特点、行为方式和类型,帮助大家根据上司不同类型采取有针对性的措施,主动沟通、积极应对,实现自我成长。本章主要包括认清上司、主动沟通、积极应对三节。



第一节 认清上司

一、摸清上司的类型

上司通常是组织选择的,代表组织的意志,具有权威性。我们有时候难免会被安排在一个与自己性格不合的上司手下工作。然而,我们作为企业员工并不能选择和更换上司,要么认真工作,听其摆布,成为上司的“奴才”;要么离开公司,摆脱束缚,做一个性情中人,这都不是长久之计,都不利于自己的职业发展。但如果可能的话,我们应当做一个什么样的上司都喜欢的部下。如果不管跟随怎样的上司,总是“以我为主”,那么与上司之间的配合就会很不搭调,工作难以取得进展。所以我们应当从中立的角度观察上司,认真研究上司的性格类型、行为方式、原生家庭、核心家庭等,然后做出相应的配合,这样工作就会变得非常顺利。正所谓,“弱却有心”,下属能用人心做事、用心沟通;“细节感人”,注意工作环节与待人接物过程中的细节;不是人云亦云,而是“展示特色”;在与上司沟通过程中,能够做到“角色明确、换位思考”。

【案例 7-1(1)】戴笠的故事

蒋介石一生善于搞特务活动,同时,他控制手下特工的办法也很多,其中最主要的办法就是对特工授予大权,但不给高位,以防他们在政治上坐大。戴笠任军统头目十多年,始终是副局长,只给了一个少将军衔,还是拖到 1945 年 3 月才公布。尽管如此,两人合作得相当默契。一方面戴笠要报蒋介石的知遇之恩;另一方面他也是一个有心计的人,深知以自己的资历、能力和水平,绝难跳出蒋介石的手心。唯有取得蒋介石的绝对信任,才能飞黄腾达。

对于蒋介石的心理和性格的研究,戴笠可谓是精细入微,揣摩到家。蒋介石发号施令,一概用“手令”,一年下来,一般都能装满 10 只公文箱,从军事、政治到党务、经济,无所不包。但对特务工作历来讳莫如深,很少下达“手令”,特别是涉及暗杀、离间这些事情,更是小心谨慎,不留半点蛛丝马迹,以免授人以柄。戴笠早摸透了蒋介石的这一套把戏,凡是涉及政治上的敏感话题,戴笠坚持向蒋介石做口头汇报,对蒋介石的某些指令,他也只用脑记,从不笔录。回到军统局本部传达时,戴笠一般只讲“奉谕”,究竟奉谁之“谕”,不做任何解释。对于戴笠的这一套办法,蒋介石也暗暗赞赏。

戴笠素知蒋介石用人行事十分注意仪表和风度,每次去见蒋介石时,他必衣冠整洁,精



神抖擞，回答问题简明扼要，从不拖泥带水。

蒋介石对部下最忌讳两点：一是结党营私，自成体系；二是贪污。这方面，戴笠都能把握到位，表面上从不参加任何派别的活动，以免招来蒋介石的猜疑。他还经常整肃军统小特务的贪污受贿行为，沽名钓誉。

蒋介石用人有两条最重要的原则：一看是不是浙江人或黄埔出身；二看是什么人保荐。在军统的人事安排上，戴笠谨遵这两条原则，重要职位大都由浙江人或黄埔生把持。凡向蒋介石推荐的人员，非浙江人或黄埔生不荐。

他素知蒋介石独断专行，常有让下属防不胜防的地方。在核定计划、回答问题时，戴笠必须准备两三套方案。在没有准备好第二套方案之前，第一套方案决不拿出来。所以，戴笠每次向蒋介石献计呈策时，很少有不被采纳的。

蒋介石性格暴烈粗野，对下属动辄训斥，甚至动手打人。但蒋介石也有一原则，不是亲信心腹不打，挨打的人必有重用。蒋介石打戴笠时，经常是痛骂之后罚跪，罚跪时再拳脚相加，毫无顾忌。由此可见，蒋介石对戴笠的信任之深。明白了蒋介石的良苦用心，戴笠每次挨打时，都毫无怨言，反以为荣。

对人对事，蒋介石都按亲疏远近有一本细账，对此，戴笠极尽揣摩迎合，十分准确。1941年夏天，蒋介石到西安视察防务，在西庙游玩时，蒋介石不发一言，久久不肯离去。陪同的胡宗南百思不得其解，事后向挚友戴笠讨教。戴笠说，蒋介石是想在那建一幢别墅，之所以不说出来，是想让亲信们心领神会。一年后，再次来到西安的蒋介石，被胡宗南特地安排到西庙新建的行宫“常宁宫”，蒋介石果然格外高兴，对胡宗南恩宠有加，还把儿子蒋纬国交给胡宗南栽培。

（资料来源：沈美娟·戴笠传·北京：中国文史出版社，2012）

戴笠足够了解他的上司蒋介石，这值得我们学习。深刻认识上司，可以保全自我。如果我们认真研究上司，能够对上司的原生家庭、核心家庭、脾气性格、为人处世风格等有明确的认识，那么，我们能够根据上司的情况，汇报工作、处理事务，甚至能够在关键时刻，不对上司形成威胁，像范蠡一样，全身而退，保全自我。

当然摸清清楚类型，在任何人际关系中都是有效的。首先应当搞清楚自己是什么类型，正所谓“知己”，良好的自我认知是与上司良好沟通的基础。每个个体要充分认知自己的原生家庭、性格特征、处事方式，进而积极调整自我，学会自我成长。若个体不能正确地认知自我或者认知出现偏差，则很可能导致错误的行为，当功劳越大，出现的问题可能就越大，给自己、团队、组织造成不可挽回的损失。然后在与不同类型的对象接触时，尽可能地配合对方采取行动，这样双方的沟通一定会变得更为顺畅。

二、上司的 DISC 类型

上司非常重要，在很大程度上决定了员工的晋升。同时，上司又是类型多样，情况复杂的，很难将其分清楚，讲明白。但是，DISC 分类法能够简洁地将上司进行大体分类，使分类管理上司关系成为了可能。

（一）上司是组织中的关键人物

受中国传统文化的影响，组织通常不鼓励个性，需要员工具有“集体意识”，同化现象十

分严重，导致众多高层领导个性不是很突出。但是，在组织中，一方面仍然存在个性没有被同化掉，保持个性的上司；另一方面，员工为了能够适应组织，伪装自己，隐瞒个性，当成为上司的时候，压抑久了的个性就会爆发，成为个性十足的上司。

面对组织选择，且个性十足的上司，下属只能认真研究，才能“管理好上司”。下属需要了解上司的原生家庭情况：上司在家中排位顺序；在早期是否有自卑情结；学习、成长经历是否顺利；家庭培养方式等。还要了解上司的核心家庭：上司的婚姻状况、家庭经济状况、子女教育等。同时也要了解上司的工作经历、兴趣爱好、主要关系、行为习惯等情况。只有对上司进行研究，全面认识，才能创造更多的共同话题，与上司形成更加紧密的关系。

(二)按 D、I、S、C 型对上司分类

根据上司的人格特征，我们可以将其分成 D-Dominance(支配型)、I-Influence(影响型)、S-Steadiness(稳健型)和 C-Compliance(规则型)四种类型。了解上司的 DISC 人格特型，有助于了解他的价值主张、驱动力、工作偏好和对下属的偏好。

1. D 型(支配型)：结果导向

D 型(支配型)的上司行动力强，以结果为导向，脾气大，有魄力。例如孙悟空、刘强东、夏华等。

D 型上司是天生的领导者，他们的价值取向只有一个，那就是结果导向。他们的工作模式是以问题为主，以结果为唯一目标，勇往直前。D 型上司的性格特征是自尊心极强，所以在 D 型上司面前，自己需要做的就是尊重他和服从他的指挥。

支配代表了 D 型上司直截了当、控制一切和独断专行的性格特征，D 型上司同时是“指挥者”和“支配者”。D 型上司的性格非常具备动力，他在工作上追求的是结果和成就感。D 型上司渴望控制并改善自己的生活和工作环境。

D 型上司经常会说的话是：“结果呢”、“成果是什么”、“下一步的行动是……”、“我们的目标是……”、“应该如何做呢”，等等。D 型上司追求的永远是实际的成果，只有成果能带给他最大的激励和驱动力。

D 型上司的特点：

- 主动与他人握手，而且很用力
- 从来不怕目光直视对方，而且表情严厉，让人望而生畏
- 说话的口吻常常是命令式的
- 在谈话中经常打断别人
- 经常被人指出说话快、做事快、走路快，吃饭也快
- 总是质疑他人
- 常常忘记说“请”，很少说“谢谢”，几乎不说“对不起”

2. I 型(影响型)：乐观的社交者

I 型(影响型)上司的性格非常爽朗、待人友善，其和 D 型上司一样是外向型性格，但是却比 D 型上司要温柔婉转得多。例如猪八戒、李静、蔡明、田宁等。



应该说在 I 型上司手下工作是非常开心的，因为 I 型上司喜欢营造一种轻松的、以人为本的工作氛围。如果 I 型上司在团队中，那么团队的气氛一定是最好的。I 型上司喜欢影响他人而不是控制他人，他喜欢交际和沟通，强调互动。

D 型上司和 I 型上司的区别非常明显：D 型上司追求的是结果，而 I 型上司最大的驱动力是社会认同——在工作中，他需要上司、同事、客户和下属的认同（人的认同），需要时刻感受到自己是受欢迎的。

I 型上司喜欢讲信用的下属。如果自己承诺过什么，那自己最好做到。但是 I 型上司的抗压能力比较弱，遇到难题时容易逃避和陷入混乱。I 型上司扮演的角色是“社交者”，他注重工作中的人多于事，喜欢交友和沟通，容易接近，在新团队中是最快融入、最能和团队其他成员打成一片的。

I 型上司的特点：

- 爱笑，而且是那种毫无掩饰的大笑
- 总是忍不住想向人显摆一些“重要资料”
- 喜欢与人高热度地握手，见面就熟
- 十分健谈，尤其喜欢煲电话粥
- 觉得大家说得都有道理，所以对每个建议都表示同意
- 穿着很时尚，至少关注时尚
- 讲话时有很多肢体语言
- 被人说天真

3. S 型（稳健型）：完美主义者

S 型上司是职场中最坚实可靠的后盾。S 型上司是高标准完美主义者，他们注重程序和逻辑性，擅长分析和思考，讲究细节。把事情本身做好是 S 型上司工作中最大的驱动力，这里面绝不含有感情因素。例如唐僧、雷军、乔布斯、王江等。

S 型上司喜欢精确、稳定、有逻辑的做事方法，希望下属能够在工作中、汇报工作时提供完美的说明和详细的数据。S 型上司是纯粹的理性者。

S 型上司更多分散在技术部门，与程序和数据打交道是他们最擅长的事情。如果一家公司有 D 型上司做营销总监，有 I 型上司做人事，有 S 型上司做技术总监，那么这家公司的效率将因为完美的配置而大大提高。

和 D 型上司的充满激情以及 I 型上司的情绪化有极大的不同，S 型上司的性格谦逊而温和，稳定的情绪是他们明显的特点。S 型上司非常擅长履行职责，如果能够给出最详细的指令，他们将是表现最好的那一种类型。

相对来说，S 型上司是最关心下属感受的上司（虽然 I 型上司也很关心别人，但是其目的是使自己受欢迎）。S 型上司具备更多的耐心和同情心。S 型上司是非常好的倾听者，在工作上不独断，善于理解和支持他人的工作。

S 型上司在工作上的最大优势在于其持之以恒——打天下时 D 型上司更适合，但是做一成不变的工作时，他们一定会感到无聊；但是 S 型上司却能够坚持下去，像程序那样长期完

美运行。S型上司抗拒改变，他们喜欢稳定的环境，喜欢稳固的工作关系，很少跳槽，对企业的忠诚度是非常高的。S型上司天生是被动的。

S型上司竭力避免冲突和对立，他们很少主动要求下属，也不擅长表达。S型上司更多的是调和冲突的人，其性格就像《西游记》中的唐僧——对待下属宽容，同时也不喜欢纷争。他们做事之前会考虑很久，但是一旦决定之后就不会改变。D型需要被团队支持，I型善于融入团队，而S型则喜欢做背后的支持者。

S型上司的特点：

- 握手轻而友好
- 总是安静和善，面带微笑
- 能耐心地倾听他人说话，不时点头
- 办公室里会放着家人的照片
- 桌子上的东西井然有序，排列整齐
- 一般说话慢、行动慢
- 不轻易表态

4. C型(规则型)：配合支持他人

C型上司是服从者，他们服从的是组织和规则，他们通常尽忠职守、遵守规定、做事谨慎。例如沙僧、姚劲波、汪小菲、李想、韩小红等。

C型上司非常喜欢规则和程序，绝对遵守纪律，相比S型，他们更加专注细节且维持着极高的标准，就像程序一样精准。C型上司永远是企业中最守规矩的人，如果一家企业即将倒闭，即使其他上司都跳槽了，C型上司也会留到企业倒闭的那一天。C型上司最容易发挥优势的就是那些极度要求规则和精确度的职业，如律师、医生、质量监督管理局工作人员等。

C型上司的特点：

- 握手矜持而轻微
- 办公室非常整洁有序
- 说话很有逻辑性
- 很在意准时，一切必须按计划进行
- 不习惯与人目光交流
- 身体语言可能比较拘谨而谦虚，容易愁眉苦脸
- 爱纠正别人细微的错误

三、上司所在组织的特征

要想较为全面地了解上司，须知晓上司的任命方式，还要能把握组织成员的双重性格、组织内的差序格局等特征。



（一）组织中上司的任命方式

上司的任命方式是多样的，有组织外部空降的，也有组织内部提拔的，他们的能力素质也各有不同，有与岗位匹配的，同时也存在众多与岗位不匹配的，而且上司经常变动，由此给组织中成员带来适应不同来源、不同素质、新旧更替的上司的压力十分巨大。另外，在一个组织里，每个个体面对的上司并非唯一，而是多个。众多上司意见不一致是常态，员工要让每一个上司都满意几乎是不可能的事，因此下属面对上司不得不如履薄冰。

（二）组织成员的双重性格

组织中的人往往具有双重性格：一方面推崇和为贵，另一方面却最难合作，喜欢窝里斗；一方面奉行集体主义，另一方面单枪匹马打江山；一方面以道德著称于世，另一方面不讲竞争规则的无德之流多如江鲫；一方面号称礼仪之邦，另一方面人们普遍缺乏公德心；一方面不喜欢对别人阿谀奉承，另一方面却喜欢下属这样做；一方面不喜欢了解别人，另一方面喜欢下属了解、关心自己；一方面希望建立规则，树立公正的秩序，另一方面自己遇事“走后门”严重扰乱组织规则。

（三）组织内的差序格局

“以己为中心”的差序格局，实际上是以家族血缘关系为中心，在此基础上形成的人际关系具有排他性。在人际交往中，一般是关系越靠近家族血缘关系——“己”的中心，就越容易被人们接纳，也就越容易形成合作的、亲密的人际关系；越是远离“己”的中心，就越容易被人们排斥，就会形成疏离的人际关系。

在组织中，有些人对自己的上司不满，工作就敷衍了事，这种思想和行为走向了极端，甚至会通过恶意破坏公物和单位业务来泄私愤。有些人做他的本职工作很努力，但他这样做是为了报答上司（主公）的“知遇之恩”。例如诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，是为了报答刘备的“三顾”之恩，否则就会“茅庐高卧，省多少六出祁山”。在组织中每个人都有工作岗位，每个岗位也都有相对明确的职责，当人们在这些岗位上做事时，头脑中的主导意识分为下面三种情况：其一，如果想的是“执行公务”、“履行义务”，以及要对一个看不见的“团体”负责，这是与“差序格局”对应的，西方社会中普遍存在的“团体格局”行为方式；其二，如果想的是这件事做得好或不好都会体现在自己的“业绩”上，从而影响自己的升迁或赏罚，这是从个人利益（“己”即“差序格局”的“中心”）的角度考虑问题；其三，如果我们想的是把事情做好了就会得到上司或有影响力的人物（也许是同事）的认可，以此来报答他对自己的信任、赏识或支持，这是从与自己个人关系密切程度的其他具体人（“差序格局”中最近的一圈、关系网络中重要部分）为出发点来考虑问题。

当然，在现实当中，人们可能会同时存在这几方面的考虑。同一个人，处于不同的单位环境中，表现可能全然不同，因为他会根据这个单位的领导与自己关系的好坏来调整自己的行为，他考虑的原则并不是对“团体”或社会负责，不是自己在团体中应尽的“工职”或社会中应尽的“义务”。所以费孝通说，中国人“团体道德的缺乏，在公私的冲突里更看得清楚。就是负有政治责任的君王，也得先完成他私人间的道德”。



第二节 主动沟通

许多工作都需要得到上司的许可才能够有所进展，如果总是无法得到上司的认可，那么工作将无法取得进展，甚至还会遭到差评。在上司对部下做工作指示，部下向上司确认意向的过程中良好的沟通是必不可少的。所以在工作中要多争取上司的时间，多与上司沟通，与上司建立良好的关系。这样与上司之间的沟通才会更加顺畅。向上管理是一门学问，需要员工能够认真研究上司，除此之外，员工还应当自我成长，能够端正态度、主动结盟、强化信任、认清形势、主动汇报、讲好故事，知己知彼，充分准备，才能更好地与上司沟通[如图7-2(1)所示]。

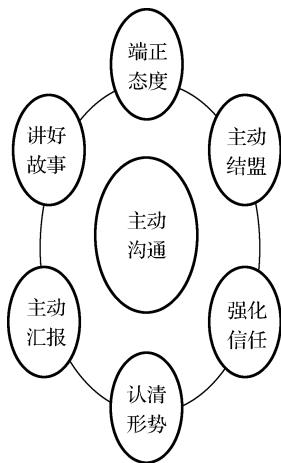


图 7-2(1) 主动沟通的技巧

一、端正态度：做饱满谦逊的“稻穗”

【案例 7-2(1)】谦逊有礼，放低姿态

小笨和小聪面试结束之后，主考官告诉他们：“请回去等候我们的通知吧。”此时，小聪和小笨都希望能够较短时间内得到面试结果的答复。

小笨说道：“请在三天内给我答复，因为有好几家单位已经录用我，我也需要好好考虑一下自己的选择。”

主考官有些不高兴，冷冰冰地说：“那请便吧。”

小聪谦虚地说：“很希望能尽快加入你们的团队中，和同事一起为公司的发展尽一份力量。不知道公司何时会通知录取结果呢？”

主考官面色和悦地说道：“我们会在三天内通知您面试的结果，请耐心等待。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

谦虚是与上司交流时的必备素质。美国著名的政治家和科学家、《独立宣言》起草人之一的富兰克林，有一次到一位前辈家拜访，当他准备从小门进入时，因为小门的门框过于低矮，他的头被狠狠地撞了一下。出来迎接的前辈微笑着对富兰克林说：“很疼是吧？可是，这应该是你今天拜访我的最大收获。你要记住，要想平安无事地活在这人世间，你就必须时时记得低头。”从此，富兰克林把“记得低头”作为毕生为人处世的座右铭。虽然我们都是凡人，与富兰克林不能相提并论，但也应该时时刻刻学会低头，懂得低头，敢于低头。

上司作为按照组织标准选择和安排的人才，必然在某些方面有其过人之处，能够带领下属完成组织目标，因此，作为下属，我们要心怀敬畏，虚心向上司请教，学习上司的长处，帮助自我成长。

在工作中，尤其是面对上司的时候，一定要谦虚，不争功；面对自己在工作中所犯的错误，一定要勇敢“低头”，承认错误，端正态度，认真改正。

民间有句非常贴切的谚语：“低头的是稻穗，昂头的是稗子”。越成熟越饱满的稻穗，头垂得越低。只有那些稗子，才会显摆招摇，始终把头抬得老高，在工作中谦虚地低下头，认



真积累养分，做饱满谦逊的“稻穗”。

此外，时刻保持积极向上的工作态度，只为成功找方法，不为失败找理由，将全部精力都集中在完成工作上。对自己的工作全力以赴并取得成果的人必然会得到大家的好评，甚至周围的员工也会被其这种不被任何因素影响的集中力所折服。特别是对于新人和年轻的员工来说，没有发挥机会就算有再强的工作热情也是无法取得任何成果的。所以向上司毛遂自荐尤为重要。而如何让上司和前辈产生好感呢？当然坦诚、努力再加上真诚、明朗的性格，以及虚心接受指导的态度更受欢迎。那些耍小聪明或者歪门邪道的人不会取得成功的。要坚信“真诚、正直、明朗的人”是无敌的。

二、主动结盟：形成长期利益共同体

【案例 7-2(2)】国王与占星大师的故事

一位占星师的预言往往能够应验，这威胁到了国王的权利，于是国王就想置他于死地。一天晚上，国王召见占星师。之前，国王告诉埋伏在周围的士兵们，一旦他给了暗号，就冲出来杀死占星师。

不久，占星师到了，在下达讯号之前，国王决定问他最后一个问题：“你声称了解占星术而且清楚别人的命运，那么告诉我，你自己的命运如何，你能活多久？”

“我会在陛下驾崩前 3 天去世”，聪明的占星师回答说。

这个故事的结局是，占星师的命不但保住了，而且在他有生之年，国王不仅全力保护他，慷慨地赏赐他，还聘请高明的宫廷医生来照顾他的健康。最后占星师甚至比国王还要多活好几年，这虽然否定了他的预言能力，但却证明了他通过主动与国王形成利益联盟，操控权利的一流手腕。

让别人相信失去你可能会给自己招来灾难，甚至死亡，他们就不敢冒着危险来找答案，这就是占星师真正的法力。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

具备巧技能的下属，宁愿上司和组织需要他，而不是让上司和组织感谢他。因为别人有求于自己，便能铭记不忘，而感谢之辞转眼就会忘记了。与其让别人对自己彬彬有礼，不如让别人对自己有依赖之心。一旦别人对自己不再有依赖心，也就不会对自己毕恭毕敬了。

有句成语叫“兔死狗烹”，其意在于一旦自己失去了存在的价值，就会被取代掉。只有时刻让人需要，自己才能在别人心中有不落的地位。感激其实是很容易被遗忘的，如果失去了被利用的价值，感激也就显得更不重要了。

在生活和工作中都是如此，自己所能做的就是一直完善自己，形成自己的核心专长，使自己变得不可替代。如果上司或者公司离了自己而无法运转，那自己的地位就是最高的。

三、强化信任：建立上司管理的基石

【案例 7-2(3)】萧何与刘邦的故事

萧何从一个大人转变为刘邦一个混混的跟班，调头跟自己的手下去打天下，有这道理吗？后来一起打江山的群臣被刘邦铲除了不少，而萧何却降权继续留用，这是为何？

从刘邦起事之初就试探过萧何的“居心”，毕竟“屌丝”身份起家却将萧大人归入麾下，刘邦心里多少有点不自信。而萧何却用一胆忠心的追随以及“自己没那么大的胆量，只有跟着你才能成大事”的坦白一点点换取信任。

事后，萧何奉汉王之命管理整个关中、汉中、巴蜀区域。刘邦在前线疲于奔命应付着项羽大军，整个后方不得不全撂给了萧何。虽然他很了解萧何，知道其忠诚能干，即使如此，也无法彻底安下心来，毕竟是好大一片江山啊！当萧何把自己成年的子孙、堂兄弟们全都送到前线，实际上是送给刘邦当人质的，使得刘邦彻底放心了。后来，沛县起兵，萧何更是二话不说率全族人参加，这着实令刘邦感动万分。

（资料来源：王培公、王亮·楚汉传奇·武汉：长江文艺出版社，2013）

认真做事，忠于上司，充分信任上司，才能赢得上司的信任，奠定上司沟通的基石。有些上司，不喜欢阿谀奉承别人，却喜欢下属赞赏、忠于自己；不信任其他人，却希望下属能够充分信任自己。上司的这种分裂性人格，使得下属必须认真做好本职工作，表现出对上司的无限忠诚，充分信任，才能赢得上司的信任，加入他的“队列”。

将上司置于险境是职场大忌。作为下属，职责就是支持拥护上司。当上司感觉到下属威胁到他的切身利益的时候，他会猜忌，会臆想，甚至采取打击报复措施，将有威胁的下属消灭，北宋名将岳飞骁勇善战，忠心耿耿，最后却以“莫须有”的“谋反”罪名被杀害。仔细分析来，表面上岳飞是与秦桧等人发生冲突，而实际上是与其上司宋高宗的冲突。

一方面，岳飞是能人又是“牛人”，让领导不放心。宋高宗曾允诺岳飞指挥各军北伐，最后因为张俊与秦桧的说服，取消成命。岳飞愤慨辞职，为亡母守孝。高宗派人请岳飞出山，岳飞坚辞不就。高宗一连发了三道诏书，拖了六天才把岳飞劝了回来。用赌气的方式来唤起皇帝的觉悟，大敌当前，摆明了是要挟皇帝。

另一方面，岳飞是能人又是“名人”，让领导不开心。岳飞的部队所向披靡，每次收复河南失地，老百姓箪食壶浆，来慰问感谢，感谢的是岳飞，感谢的是岳家军。这里边根本没有皇帝什么事儿。试想，领导出钱，给职位，给资源，给任命，让自己来指挥，而成立的军队却叫“岳家军”，这不等于心里没有上级，没有公司，只有自己吗？当领导感觉自己存在威胁的时候，请拿出自己的诚意消除猜忌，这样做才能让自己不处于险境。萧何用实际行动来消除刘邦的猜忌，在这种情况下，真诚沟通，及时汇报，服从安排，赢得上司对自己的信任，才能避免不幸发生。

四、认清形势：把握上司管理的关键

【案例 7-2(4)】沟通是一门学问

小张是公司的营销部经理，最近他在工作中遇到了一些问题。公司的新晋副总是总经理的好朋友，他原来的职位并不高，能力也不是很强，然而凭借着与总经理的关系成为副总经理。小张对副总的为人并不是很欣赏，甚至有些看不惯。在别的营销部经理都在努力讨好副总的时候，他只做分内事，不愿过多地与副总交流。由于小张领导的团队业绩居全公司第一，渐渐引起了其他几位经理的不满，几次在副总面前打小报告。时间长了，副总难免对小张存在一些偏见。同时，由于小张骨子里有点“清高”，在干好本职工作的同时，不太愿意和



身边的人过多地“拉近乎”，渐渐地就觉得有些不合群。小张很苦恼，他觉得自己应该主动拉近与大家的距离，可是又不知道该怎么做。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

在中国传统社会中，统治者对于民众的统治是一种家长式的专制主义（这种专制主义一方面通过建立强大的中央集权来维持社会的统一，另一方面则通过“弱民之术”使民众听命）。组织是社会的缩影，虽然随着社会的进步，专制主义的社会制度早已被取代，但是深受中国传统文化影响的组织仍旧或多或少地保持着家长式管理的特点。在这种中国式的“管理”的背景下，组织的管理不是员工的事，而是由上司来“管”下级，由上司来“理”下级。一方面，组织的最高管理层对组织的经营运作拥有最高的权力，可以直接管理组织内部的一切大小事务；另一方面，最高管理者的思维方式、处事作风对组织员工起到很大的“教化”作用，甚至影响着整个组织的行事风格。此外，受到“定于一尊”的儒家思想影响，组织中“定于一尊”的倾向一直持续到现在，即一个组织只能够有一个一把手，人们把他推到很高的位置之上，同时弱化其他员工的个体意识。作为组织的一员，要想在这种环境下求生存求发展，就要在理解中国组织特点的基础之上，在做好本职工作的同时，处理好与不同级别同事之间的人际关系，才能做到“左右逢源”。

（一）正确看待家长式领导

组织采取家长式的领导方式，一方面是由于中国人对“权力”的控制欲较强，领导不愿下放“权力”；另一方面则是由于员工职业化素养不高，难以达到领导的需求。因此，作为组织的员工，面对这样的大环境，在处理与上、下级的关系时就要注意调整自己。在与上司相处时，注意提升自身职业素养，加强自我管理，让领导能够放心地把任务交给自己；而在与下级相处时，则要对员工建立起充分的了解和信任，能够用人之所长，把合适的任务交给合适的人，大胆授权、适时收权，在不断培养员工能力的同时也减轻了自己的负担。

（二）一元化权力结构下的自我定位

在中国组织中，一般情况下，真正的领导只有一个，他有时候处在组织结构的金字塔尖，有时候处在组织中的其他位置，甚至是组织外，而其余员工的权力范围都有限。作为组织的员工，首先，要明确自己的定位，培养自己的核心竞争力，使自己成为组织中不可或缺的一员，同时看清方向，不要成为不同利益集团博弈下的“棋子”。其次，要善待下级，虽然彼此在职务上有所差别，但人格上是平等的，都是在为组织“打工”，没有谁高人一等。再者，要尊敬上司，在金字塔形的组织晋升结构之中，能够做到自己的上司，肯定是有过人之处，多虚心请教，不但可以学习对方的优点，更可以与其建立良好的关系，为将来的职业发展铺路。

（三）管理自己的上司

中国人之所以需要“管”，其中一个原因就是个体“他治他律”的人格，使人们在做事时必须借由外力进行约束。简而言之就是自我控制力不强。不仅下级如此，有时上司也是如此。因此，要想把工作做好，还要学会管理自己的上司，具体到工作中就表现为：不要盲从上司，如果上司做出的决策存在问题，要给足上司面子，先尽量执行，遇到困难时再向上司请教，

并适当地提出自己的建议。另外，不要企图改变上司，人的权力越大，往往“自我扩张”的倾向就越明显，因此，如果让上司认为“我还不如你，需要你来教我”，会使他觉得很没有面子。可以通过向上司请教的方式，摆数据、列事实，让上司自己意识到改变的必要性，进而做出一定改变。

（四）与上司保持一致

在《墨子》中，提出了“尚同”（即“上同”）的观念，提倡下面的人对上面的人听话，做到“与中央一致”，在组织的管理中也是如此。如果下级与自己的想法一致，就更容易被认为是“自己人”，进而更加信任对方。在组织中，上司对待下属时，应明确表达自己的想法，让下级了解自己的想法，进而才会认同和遵循。下属在对待上司时，要能够明白上司的“言外之意”，尽量与上司的思想和组织的理念保持一致，让自己“融入”，赢得上司的信赖。

（五）正确处理局部利益与整体利益的关系

在中国传统文化中，与整个群体的利益相比，“局部利益”是不合法的、受压制的，总体趋势是中央压倒地方。作为组织的一员，特别是在某个分公司或者某个小团体担任“一把手”时，要始终明白这个道理，不要让上司感到自己不受他的控制，尽量在大方向上保持与上司一致，同时做到积极汇报，让领导放心。当本部门和其他部门甚至整个组织之间发生利益冲突时，尽量以大局为重，钱是随时都可以赚的，但前提是要坐稳现在的位置。同时对待这种掌管着某个完整机构的下级，也要注意放权和收权，让其为组织服务。

五、主动汇报：掌握上司管理的重点

为了及时准确地理解上司指示精神的实质和更好地把握上面的情况和意图，向上司汇报什么、采取何种方式进行汇报等，都是每个员工不可等闲视之的重要问题。

（一）慎重选择汇报请示的方式

1. 定期汇报请示

自己处理好的问题，如果不向上司报告，往往会使上级不了解实情，做出错误的判断。当然，不少事情无须一一向上级报告。但是，原则上可称之为“问题”、“事件”的，还是要向上级报告。报告的时机因事情重要的程度不同而异。很重要的事，必须即刻提出报告。至于次要的或日常性事务，可以在一天的工作终了时，提出扼要的报告。上级根据这些报告，能了解情况，可以将它作为拟定计划的参考。

2. 及时汇报请示

松下幸之助先生这样认为：一个人完成工作后是否马上汇报请示，不仅能看出他是否具备有始有终的责任观念，更能看出他是否有不忽视小事的警觉能力。而“一个人如果能完成困难的工作，却不能做平凡的小事，这样的人就不是真正能担当大任的人，更不是企业的灵魂人物”。另外，对于坏消息更要及时报告，以便迅速处理解决。

3. 中途报告请示

如果一件任务完成得很顺利或完成时间很短，就用不着中途报告，不过在以下两种情况下，就需要中途报告。其一，完成一件任务需要很长时间，在解决途中就需要向领导报告，



汇报工作的进展情况,以便领导对自己的工作有所了解。特别是复杂且期限较长的工作,越应该在过程中与上司进行确认,这会对工作成果起决定性作用。否则当上司的指示与自己所理解的内容出现偏差时,一番辛苦就付诸东流了。其二,有意外事故发生时,也需要提出中途报告,分析原因,展示过程,并接受以后工作的指示。

(二) 博得上级领导满意的汇报方法

1. 做好准备

从一定意义上讲,汇报工作是一种比较特殊的问答式对话,既有说话的技巧,又有心理沟通的艺术,是一门综合学问。掌握这门学问的人,汇报工作时说话既清楚、简练,又分寸得当、逻辑性强,说出的道理令人信服,上级领导一听就明白,且容易引起心理上的共鸣。在向上级领导汇报工作时,要博得上级领导满意,需在心里做好以下准备:

(1) 注意汇报对象的唯一性(当听汇报的领导问起“这个汇报还有人听过没?”最好不要说还有××领导听过)。

(2) 此次汇报的主要目的是什么(这是必须清楚的)?

(3) 不进行这次汇报自己能否顺利地解决问题(汇报越重要,越要做好这方面的准备);

(4) 与汇报相关联的情况是否都了解清楚了;

(5) 上级领导是否准备讨论自己提出的问题(这样可估计到汇报时将出现的一些障碍);

(6) 自己对汇报的良好开端是否有信心(会遇到什么样的主观和客观的障碍?它们的严重程度如何);

(7) 什么样的汇报开端对自己和对方是合适的,什么样的是不合适的;

(8) 在汇报中利用什么样的方法可以对上级产生作用(援引权威者的见解,谈解决问题的重要性);

(9) 上级可能向自己提出什么问题;

(10) 是否做好了方案的准备(当领导问起自己的想法时,一定不能一问三不知,心中要带上几个方案去)。

如果按照上述忠告和建议去做,汇报就会显得更加成熟。

2. 完美开头

在组织进行工作时,报告、联络、商谈是必不可少的,但上司与部下之间最容易产生摩擦的就是“报、联、商”。这三种情景的沟通方式,决定了今后工作的顺畅程度。如果现在的工作必须占用上司的时间,请他做出明确的判断,而上司又忙于多项工作时,有部下心想趁早约定时间,趁机向上司询问“明天下午两点有时间吗”?此时上司的回答往往会出乎意料,“没时间,下次吧”。反思一下就会发现上司如此冷漠的原因。

首先,身为部下却安排了上司的时间,这是关键的失误所在。其次,没有明确占用时间的长短,让上司无法判断。最后的问题在于,并没有让上司明白自己要说的什么问题是什么。所以对于这种情况,应当询问“部长,关于××的事,我可以占用您1分钟时间吗”?这样的表达一清二楚,而且可以给上司一种“很快结束”的安心感。“1分钟”的说法,只是为了让上司不管无论多忙都无法拒绝自己请求而采用的说辞。并不意味着真的必须在1分钟内结束,因为一旦上司接受了商谈,一定会让自己把话说完。在这个过程中,可以得到很多有帮助的建

议,工作的品质将得到大幅度的提高,上司对自己的评价也会更高。所以适当改变一下说话的方式,上司和部下都能够顺畅地完成工作。

3. 言简意赅

相信大家都已经听说过著名的“电梯游说”,据说美国硅谷一位年轻的经营者在与著名投资人共同搭乘电梯的30秒时间里介绍了自己的事业,并成功地获得了巨额的资金援助。所以在占用上司的1分钟交谈中,需要用30秒说明重点,然后给上司30秒时间做出判断。或许有人会认为30秒时间太短,但细想一段广告时间也才只有短短15秒,所以30秒时间已经绰绰有余。为了在30秒内简洁地向对方说明情况,我们需要将谈话内容划分为不同的要点。从心理学角度来说,2个要点给人感觉太少,4个则太多,所以3个的数量刚刚好。这样将要点分为3部分后,在短时间谈话中传达的内容则会越清晰、简洁,接近本质。

这里向大家介绍“3个要点”技巧,首先将想要传达的内容分为现状的掌握情况,对现状的解释以及理由、结论以及解决方法。但是在我们实际运用时,特别是在商业领域时,一般情况下应当先告知对方结论,然后再告知理由。当然上述所说传递信息用30秒只是一个标准,并不意味着一定要限制在这么短的时间内。关键在于将传达的信息集中在真正重要的内容上,并且将内容分为3个要点,使对方更容易理解。而如何掌握“3个要点”的技巧就在于多多练习。

(三)竭力避免不合时宜的汇报方式

领导听下属汇报工作,是与其沟通最体面的方式,也是了解下属能力和智慧的有效途径。所以,在汇报工作中,下属一定要尽量避免不合时宜的几种汇报方式。

1. 长篇大论,却始终不见“庐山真面目”

有些中层领导见到上级领导,总好像有说不完的心里话,唠不完的知情嗑。汇报起工作来,心底里老暗暗告诫自己,“机会难得,一定得把工作成绩一滴不漏地向上级领导都说到。”于是,汇报起来面面俱到,简直是海阔天空,包罗万象。结果上级领导越听越烦,感觉无从回答。

2. 汇报中掺杂个人恩怨

汇报中最忌讳加入个人恩怨仇恨,假借公事的名义,暗中实施打击报复。可以断言,如果汇报工作中假公济私,上级领导察觉后,恐怕会非常讨厌这种小人。

3. 汇报时间、地点不合时宜

这类问题多出于主动找领导汇报的时候。作为上级领导,特别是职务较高的领导,工作都比较忙。有些领导很难找到,于是有的人就采取等、堵的办法找领导——上下班时,午休前,回家途中,或领导参加会议、活动期间。如无特殊情况和紧急事宜,这些时间或地点是不宜汇报工作的。这就犹如普通的人一样,如果夜半更深时还有天天见面的朋友来“侃大山”,就是再要好的关系,嘴上虽不方便说,心里的厌烦情绪也会油然而生。

上司管理的并不是只有自己一个人,上司还有自己的上司,还有其他部下,还要面对其他的客户,所以上司的工作比自己的要复杂得多。学会观察上司的桌子,根据桌子上的物品来推断他的喜好,根据桌面的整洁程度推测他是否繁忙。这时我们可以灵活运用便签,选取一张与上司使用便签颜色不同的便签,并且将便签贴在电脑显示器边框或者电话听筒这些容



易引起注意的地方，来吸引上司的注意，让上司看到便签，并且做出答复。这样既不会影响上司的正常工作，也不会耽误自己工作的进程。

(四) 警惕请示汇报中易发生的问题

向上级请示汇报，是中层履行职能过程中应行使的权利与义务，是沟通上下级关系、获得上级指导、支持的一个重要途径和手段。这项工作在执行过程中也存在一些忌讳，主要如下：

1. 遮遮掩掩，耍小聪明

有的中层将自己分管的单位工作视为自我的“小天地”，自认为能驾驭全局，将请示汇报视为累赘和多余。为此，喜欢个人说了算，大小主意自己拿，长期不向上级或分管领导请示汇报工作，甚至出了问题、有了漏洞也进行“封锁”，上级找上门来还遮遮掩掩，以防“家丑”外扬。

2. 越级汇报工作

在正常情况下，按照组织原则和领导程序，应遵循逐级请示汇报的原则。可有的中层领导总认为单位最高领导水平高，权威大，说话灵，为了图省事、走捷径，遇事不经直接分管领导，便找到单位最高领导请示汇报，自觉不自觉地将直接分管领导放在“空档”里。

3. 自作主张，先斩后奏

在一件事情决策之前，明知应向上级领导请示汇报的也自作主张，事后因怕担责任或已经出了漏洞才不得已找到领导汇报，以便让领导为其承担责任。这种请示汇报法叫“马后炮”，是推卸责任的不老实做法。

4. 推诿扯皮，拈轻怕重

个别中层由于个人主义或本位主义作怪，一遇到急、难、险、重任务总想推给别人。为“名正言顺”地“卸包袱”、“踢皮球”，便打着请示汇报的旗号，采取孩子哭抱给娘的做法，或言不属于自己的工作范围，或言难以单独完成，以便借领导权威性表态把重担子压给别人，达到自己一身轻的目的。

5. 恶人告状，颠倒是非

有些中层由于思想作风不正，当与同事产生了矛盾、分歧，不是先找自身原因，或本着团结的愿望出发，进行沟通以排解矛盾、消除分歧。而是借请示汇报之名，行“恶人先告状”之实，而且汇报的内容往往与事实有较大出入，甚至颠倒了是非。其本意是想通过向领导先奏一本，达到搞臭对方、发泄私愤的目的。

6. 一味吹捧领导

有个别中层不是把自己放在事业上、工作中，而是挖空心思寻求如何取得上级领导好感的途径和手段。其中之一就是假借请示汇报工作名义，接近上级领导，特别是主要领导，凭察言观色的本领，专拣上级领导爱听的讲，甚至进行无聊的吹捧，搞精神贿赂，企图由此取悦于上级领导进而获取上级领导的青睐。

(五) 向上司报告坏消息

这是同上司最紧张、最艰难的对话之一。中层不仅因对话可能失败而局促不安(无论是否自己的错)，而且还担心，这种挫败将影响自己在企业里的地位。完成职责、减少潜在危

险的关键，是应尽快把会谈转成一种讨论，商量下一步怎么办，而不是去纠缠事后的对错。秘诀在于，虽然消息来源于自己，但自己能控制舆论导向。中层得坦言，局势超出自己的控制能力，或者干脆承担责任，提出行动计划来减少损失。

1. 态度端正，行为得当

把向上司汇报坏消息看成是证明自己善于随机应变的机会，做好承担责任的思想准备，但没必要自责。而且，要明白，上司的怒气并不一定就是针对自己，而是针对局势。不要显出一副悔悟的样子，除非自己确实该被责怪。但是，一定要表示关注，不是为自己，而是为公司。抓住每个机会，把话题引到眼下该办的事情上来。不要回避上司的自尊心——做得巧妙一点。说几句好话并不能代替承担责任，但它能转移无名怒火。

2. 做好准备工作

做好为什么发生这种事的解释。如果有什么麻烦的迹象，做好应答准备。最要紧的是写一份详细的书面建议，列举一连串行动计划。

3. 时机选择

不可以在不合适的场合突然提出坏消息，但应该尽快让此事引起上司注意。关键是消息必须最早出自自己这里。如果上司能善待，或者继续询问客户的信息，则重申自己的立场，随即报告准备采取的行动。万一上司发怒或威胁自己，得想法站在他那边，说自己也很气愤，然后把话题转向马上要采取的行动。不管上司对自己计划的反应如何，再次坚定自己的信念，相信它能奏效，加上几句恭维话，提供一切帮助来克服暂时的困难。

六、讲好故事：提升上司管理的能力

讲故事——人们都喜欢听故事，尤其是精彩的故事。一个好故事之所以能打动我们，是因为它能够真正地走进听者的心中，形成情感上的共鸣。会说故事是一门技术，更是成功的跳板。

【案例 7-2(5)】臣请不知

某公司通过民意选举选出工会主席，其中 A 呼声最高，某领导的亲戚 B 屈居第二。就在决定的前夕，几封匿名举报 A 的邮件寄到了上司 C 那里。C 刚调到公司不久，对公司的人还不熟悉，谨慎考虑之后并没有顺民意让 A 当上工会主席。通过一年工作之后，C 逐渐了解了 A 的为人，明白了当初的邮件是有人故意陷害。一日，C 对 A 说：“这就是当初举报你的邮件，你想知道他是谁吗？”A 听罢，对 C 说道：“天授二年，狄仁杰身居要职，谨慎自持，从严律己。一日，武则天对他说，‘爱卿啊，有人在背后说你的坏话，你想知道是谁吗？’狄仁杰说道，‘如果陛下认为臣有过错，臣一定改过；如果陛下认为臣没有错，那是臣的荣幸。臣不知道告状的是谁，臣请不知。’”一番话后，C 对 A 坦荡豁达的胸怀深为叹服。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

案例中，A 并没有直接拒绝 C，而是通过狄仁杰的故事让 C 明白了自己的想法，也让 C 感受到了自己的人格魅力。人天生就是故事的讲述者，但并不意味着讲故事是一件容易的事情。讲好故事有一个简单有效的模板：故事 = 形势/欲求 + 纠葛/障碍 + 解决/结局。下面我们将介绍一些如何讲好故事的小技巧。



(一) 明确角色

角色是一个故事的核心。角色与故事的所有环节相互作用。当我们试图讲述某人的故事时，最关键的是确定故事主人公有怎样的欲求(desire)；而故事讲述者要做的就是明确指出角色想要的是什么，并且用听众可以理解的方式表述出来。角色们的欲求有时是具体的(如金钱)，有时则是抽象的(如个人发展)。除了讲明角色的欲求之外，还必须展示出这个角色所独具的特点。一个角色之所以会引人关注，往往是由于其具有独一无二的特质。这些特质往往会透过一些发人深省、兼具反差的特征显露出来。故事中角色的特征往往就是自己所具有但不易直接表达，而需要投射出来的。这样故事中的角色很有可能代表着自己。很重要的一点是赋予主人公个性后，这样角色才能显得真实，从而才可能吸引听者。

(二) 构造情节

情节是讲好一个故事的关键要素。不管是电影、小说、短篇故事、纪录片，或者只是吃饭时与大家分享的小故事，都是由情节来推动故事发展的。好的情节可以使听者兴趣盎然。情节由三个要素一起构成：主人公，主人公的目标(goal)，以及阻碍目标实现的矛盾因素。讲故事这门艺术最古老的守则之一就是“展现，不要告知”。就算讲故事有时确实也需要将事实信息摆出来或简单传达一下，但讲故事的学问最精深之处还是在于它可以调动起身体的各种感官，让听者感同身受。要想让一个故事产生最大的影响，需要不断地对故事的宗旨或“意义”进行淬炼打磨，还需要尽可能深入地了解故事的听众，要搞清楚自己需要听者做什么？听者需要采取什么行动，得到什么信息？之后作为一个讲述者要选择事件和设计事件的发生顺序。同时不能让故事过于冗长，要保持短小精悍，每个故事3~5分钟即可。

(三) 故事架构

架构指的是故事的形式，即承载情节的故事框架。故事有开端、中段和结尾。

讲故事时需要避免的一个陷阱是陈词滥调，故事的开端应当进展得相对迅速，因为听者想听到的是让他们感兴趣的东西，想听到的情节。换句话说，也就是想看到故事中间展开的部分。开端应当完成三件事：应当将听者引入情节中，应当提供所有必要的背景信息以使读者跟得上情节，另外，故事开端还应当提出首要的戏剧问题。故事的开端就是“钩子”，可以适当采用提问的方式，钩住听者的注意力。

故事的中段其目的就是做好三件事。第一，在开端向读者介绍过的人物和情节需要得到进一步发展；第二，故事的中心情节要在这一部分展开；第三，同时也是最重要的一点，正是在故事的中段，主人公实现目标的道路会接连不断地遭遇越来越棘手的障碍。

故事的结尾通常是故事中最短的一部分，但是至关重要。故事结尾一般遵循“3C”模式——关子(crisis)，高潮(climax)，收场(consequences)。关子是紧张到达极限时的那个点，高潮到来时紧张解除，首要戏剧问题得到回答。最后就是收场，不管收场被处理得多么简短，它都会在故事的最后提及。

(四) 发现故事

首先找到故事也是讲故事的一个难题。要想找到故事，最简单的方法就是善于观察生活，生活中会有各种各样的事情发生，多与他人交流，特别是他们克服困难的真实故事，并

基于此创建一个“故事库”，那么听众也会觉得故事更加真实。其次，加强自己的阅读量，多读历史、心理学、社会学等各方面的书籍，扩大自己的涉猎面，脑袋中装的“东西”越多，自然到时候能运用的故事也越多。最后，故事还与对自我的认识有关。认识自我是讲好故事的根基。对自己的人性了解得越透彻，也就越能够体会其他人在善恶斗争中所表现出的人性。所以讲好故事还需要做好自我认知。



第三节 积极应对

作为下属，对公司政治有所了解的同时，也要能够主动学习，做到积极应对，这就需要自己根据上司的原生家庭、性格特点、处事作风、兴趣爱好、核心家庭、成长经历等情况，将上司进行分类，依据不同类型上司，开展不同的沟通、应对策略，做到心中有数，对症下药，管理好上司关系。

一、应对 DISC 上司

(一)与 D 型上司沟通策略

与 D 型上司进行沟通，一定要以事情本身为主，不要虚饰，直截了当，以结果为导向；随时让上司掌握状况，沟通明确的计划和问题，能够处理他照顾不到的细节；赞赏上司的意见和想法[详见表 7-3(1)]。

表 7-3(1) 与 D 型上司沟通策略

结果导向	以事本身为主，在乎结果、成绩、效率、速度、成本
	需要配合他简单、直接的性格，明确，一针见血
	公事为重，除非公事说完，否则不要说其他不相关的
明确的计划和问题	要问明确的问题，给他至少两个以上的选择
	方案需要明确、有效率、有逻辑，过程让他开心
	如果双方意见不合，就针对事实展开讨论
负面评价和肯定	不容易接受别人负面评价，给出明确事实、委婉建议
	很喜欢获得别人肯定，要赞扬他的行动力和能力
额外需求	适当的空间；要让他感觉不会被人利用
	是不会吃亏的，与他谈判最好的结果是双赢
最常使用的句式	结果、成果、目标、效率、效益、百分比、条件、优势
	应该如何做？下一步的目标是什么？如何达成结果？

(二)与 I 型上司沟通策略

I 型上司进行沟通，一定要以工作中的人为主，塑造友善、和谐的气氛，积极向上司汇报，赞同他的想法，支持他的梦想，尊重他的地位[详见表 7-3(2)]。

表 7-3(2) 与 I 型上司沟通策略

以人为本的沟通	多谈工作中的人，少谈工作中的数据和事实
	记下沟通中的细节，因为他可能会忽略
	与 I 型上司沟通时，需要建立一种友善的气氛



续表

稳固的地位感	积极向他汇报，并表现出充分的尊重；多征求他意见
	提供 I 型上司重视的人的想法和意见
	采取委婉的方式，不要让自己的意见威胁到他
使他更有动力	和他讨论新鲜、有趣的事情，生动地描述前景和未来
	支持他的梦想
额外需求	I 型上司需要地位和保持自己的地位感
	要让他感觉自己被重视
最常使用的句式	奖励、激励、多亏了你、和谐、奋进
	那就靠你了！多亏了你……我们可以做到

(三)与 S 型上司沟通策略

与 S 型上司进行沟通，一定要有明确且利于理解的逻辑，遵循做事的计划和程序，聆听上司想法，避免直接冲突[详见表 7-3(3)]。

表 7-3(3) 与 S 型上司沟通策略

程序第一	告诉他自己做事的逻辑是什么，问明确的问题
	多谈论工作的程序和计划，让他知道自己工作的进度
	告诉他自己做事的顺序、流程、时间和步骤
安全感	聆听他的话语，响应他的意见，使他感到自己受重视
	不同意见时，要态度温和和有逻辑性，避免激烈方式
需要的态度	留给他思考和决定的时间
	多肯定和感谢他的无私、他对团队的贡献
额外需求	温馨的相处方式，对他表示自己的友善和忠诚
	可以先建立良好的气氛，再说公事
最常使用的句式	程序、数据、流程、步骤、顺序
	下一步是什么？程序？流程？工作是否顺利？是否要支持？

(四)与 C 型上司沟通策略

与 C 型上司进行沟通，一定要遵循程序，汇报工作要简洁明了且有充分的数据支撑，要制定严格的时间计划表[详见表 7-3(4)]。

表 7-3(4) 与 C 型上司沟通策略

程序第一	直截了当，就事论事，避免分散注意力
	要给出明确的事实和详细的数据，百分比，对比数据
	给予其明确的计划表
	给予明确的时间表
最常使用的句式	数据、数字、对比、同比增长、同比下降、百分比
	这是相关的资料和数据；我们需要做的是……
	根据这个数据，我们能够得出的结论是……

二、应对女性上司

【案例 7-3(1)】“难以忍受的女上司”

小李是萧萧的直接下属，平心而论，他十分佩服萧萧的能力，也了解她是凭借自己多年

的努力一步一步走到今天的位置，可是对于萧萧的一些缺点，他也十分难以忍受。其一，就是他觉得萧萧有些心胸狭窄，自己犯的一点错误她都会记得很久，并且常在公共场合提醒他，弄得自己十分尴尬。一次自己在做项目的时候弄错了一个数据，结果此后每次提交报表时萧萧都要当众提醒自己别弄错了，使自己十分尴尬。其二，是萧萧有些任人唯亲，她周围的几个帮手都是跟她私交十分好的人，而得罪过她或者与她有意见分歧的人则很难得到她的重用。因此自己在与她相处时不得不小心翼翼，生怕做错了什么事而导致她的反感。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

在以农耕为主要生产方式的中国传统社会，身体强壮、能够承担大量体力工作的男性被认为是主要劳动力，具有较高的社会地位，而身体柔弱的女性则更多地在家从事家务劳动，地位比较低。随着时代的发展和社会的进步，女性的地位有了很大的提升，越来越多的女性开始外出工作，她们在工作中的表现丝毫不亚于男性，一些业绩突出的女性也逐步进入到组织的管理层中。由于性别不同，男女在性格特点上存在着很大的差异，这就决定了在与女性上司沟通时要了解女性的心理特征，在理解的基础之上进行沟通，并加以适当的关心和鼓励，与其建立良好的关系。

（一）职场女性的心理特点

在中国的教育体制下，性格乖巧、听话懂事的女孩子从小就是被老师和家长夸奖的对象，班里的前几名也常常是女孩子。到了大学，长得漂亮的女孩子也总是被男生所追求，久而久之，就会形成一种优越感。加之女性普遍具有完美主义倾向，具体在工作中就表现为自我期望较高，进而对他人的要求也比较高。

相较于理智的男性，女性在很多情况下比较感性，对情绪的体验和表达也要更加强烈。在工作中就表现为关心身边人的感受，注重与下级的交流沟通；在巨大的工作压力下抗压能力较弱，更加需要他人的关心和安慰；以及容易将情绪带入工作中等。

同时，女性做事比较细致，更加注意细节，并且记住消极事物（例如下级的工作失误）的数量要远远多于男性，有时就会给下属留下“记仇”的消极印象。其实也许她并不是有意记住这些琐事，也不是特意在某些时候提起，只是性格特征造成的而已。

（二）职场女性的困境

受传统文化的影响，社会上还是存在着很多对女性不公平的现象。在组织中，一些职业和岗位存在着隐形的“性别歧视”。在大多数公司的管理层中，男性占绝对优势，女性要想进入管理层，则需要付出更多的努力。

而且中国的女性在家庭中扮演着重要的角色，负责子女的生育、家庭琐事的处理，如此一来分散了大量精力，使女性很难和同龄的男性一样，将大部分精力投入到工作中去。女性无论是在心理还是生理都与男性存在一定差别，加之三十多岁正是女性生理和心理变化巨大的阶段，虽然女性具有做事圆融、感情细腻、处事周全等优点，但是无论从抗压能力、身体素质，还是从开拓精神来讲，都略逊于男性一筹。

（三）学会与女上司沟通

既然了解了女性与男性在性格上的不同之处，在与女性上司相处时，就要注意这几个方



面，投其所好，用她能够欣然接受的方式来沟通。

首先，因为女性做事往往较细致，所以在工作时最好注意细节，避免犯低级错误。如果女上司对自己的一些小错记忆太久，常常提起，可能只是因为她过于细致，害怕犯重复性的错误，而并不是所谓的“记仇”，所以没必要太放在心上。

其次，由于女性往往比较缺乏安全感，因此在工作中，尽量多向其汇报工作进展情况，听听她的意见，至少让她知道自己在做什么；并且尽量注意不要让自己的风头盖过她，以避免其产生不安全感。

最后，女性有时候会有些情绪化，面对她的唠叨要明白可能是因为她的工作压力太大，或者是家里有不顺心的事情，只要确信自己没有错，就不要在意，也不要去顶撞，过去就好了。

（四）适当关心和鼓励

女性往往比较脆弱，即使是看上去很强势的女上司，在遇到巨大的工作和生活压力时也难免会感到力不从心。况且女性还要照顾家庭，一些家里的琐事也常常会影响到工作中的情绪。作为下属，尽量做到会察言观色，当发现上司情绪不好的时候，如果感觉她是想发怒，那就尽量躲得远一些，并且不要在工作上犯小错误，以免无辜受累；如果是心情沮丧，则可以适当找些话题安慰，并开些无伤大雅的玩笑，但不要过多询问原因，因为原因往往来自家庭；如果是情绪紧张，则很可能是因为工作压力太大，此时可以多向她汇报工作上的进展，用暗示的方法给予鼓励，坚定其渡过难关的信念。

（五）如果上司太恶劣

当女上司实在是很难相处的时候，能躲则躲，尽量避免与她正面发生冲突，不要在她在意的事情上犯错误。比如女上司是个完美主义者，那么工作中就要十分注意细节，避免犯小错误。再如女上司是事必躬亲型，那所有工作都要仔仔细细检查安排清楚，不要就她不懂的技术问题纠缠，尽量让她感到自己在虚心接受她的意见。如果上司实在太恶劣，则要考虑这份工作是否还有继续下去的价值，如果没有则可以在矛盾激化之前申请调职或者干脆更换工作，不要因为一个不好的上司而影响了自己未来的职业生涯。

三、应对不轨上司

面对不轨上司的时候一定要掌握技巧：谨防上司“占小便宜”，避免和不轨上司单独相处，不要随便收上司的礼物，大胆举报，走为上策。

（一）谨防上司“占小便宜”

如果上司经常性的以色迷迷的眼神直勾勾地看自己，或者对自己动手动脚，不是摸摸自己的脸就是拍自己的肩膀或者臀部，那就一定要注意提高警惕了！这个时候自己必须明确提出让对方注意自己的举止，并且对他的行为表示强烈的不满。不然他会得寸进尺，因为不轨上司基本都是利用这种“占小便宜”的方式慢慢接近女性，如果自己不坚决拒绝他的行为，他会越来越胆大，越来越放肆。

（二）避免和不轨上司单独相处

因为工作需要，有的领导会经常出差，但有一些不怀好意的上司，他要女下属陪同自己

一起出差，不是为了这些正当的事情，而是借出差的名义达到和女下属单独相处的个人目的，然后伺机对其实施骚扰。如果上司有非分之想，自己千万不能去，否则就是羊入虎口。上司约自己吃饭，无法拒绝时，在不告诉他的情况下带上一两个朋友去，相信吃完这一顿就没有下次了，因为上司不会做冤大头请大家白吃白喝的。

（三）不要随便收上司的礼物

上司送女下属礼物不要随便接受，实在无法拒绝的可以抛到其他女性同事那里，然后说我们的领导发福利了，相信色狼上司会知趣的，再也不敢送礼物给自己了。这样也就减少上司接近自己的机会。

（四）大胆举报

如果无法摆脱上司的纠缠可以向上司的直接领导举报，如果官官相护自己就报警，就算警察不能把上司怎么样，最少也会批评他几句给他做笔录什么的，这样以后他就会收敛的。

（五）走为上策

上司总是对自己纠缠不休无法摆脱，那么别无选择，要么自己忍气吞声，要么辞职不干。

四、应对年轻上司

进入企业组织，常常会遇到比自己年轻的上司，为了能够应对年轻上司，需要适应上司，缩小沟通差异；将“说教”从表达习惯中删除；做称职员工，而非“唠叨父母”；同甘共苦，或另谋出路。

（一）适应上司，缩小沟通差异

缩小差异的第一步，是要知道不同年代人之间的沟通差异。当自己和不同年代的上司共事时，这一点尤为重要。要想建立良好的关系，必须了解上司的沟通交流风格，然后相应地调整自己的风格。学会理解年轻上司的想法和价值观，自己很有可能在某一刻也有过类似的想法。承认差异和公开地论述折中的方法是值得效仿的建议，即使自己没有面临这样的境况。相比回避那些明显不会自行消失的问题，它的确要好得多。

（二）将“说教”从表达习惯中删除

和同时代的人一起追忆往事可能是一种乐趣，但频繁追忆会令不相关的人生厌。还记得每次父亲告诉自己他过去经历时的感受吗？当自己不停地说过去生活的样子时，年轻上司也是那种感受。从表达习惯中将下列短语删除：“我年轻时”，“我当主管时”，“我们从不那样做”，删除任何听起来像是过来人的一些词句。自己不再是驾驶员，在这段旅程中，只是一名乘客。

（三）做称职员工，而非“唠叨父母”

即使上司看起来很年轻，足可以做自己的孩子，但他毕竟不是自己的孩子，这一点很容易被忽略。抵制住做上司父母的冲动。交谈时不要用这样的开场白，“好吧，亲爱的”，或者“根据我的经验”。这可能会让上司觉得他正在被父母或那些自认为懂得比他多的人说教指挥。当让自己阐述意见时，回答要简明扼要，在提供详细资料之前，先看上司的反应，确认有迹象表明他想听更多的细节之后再详细展开。



控制好自己指示性的手指，不要乱动。自己最不应该做的就是阐述观点时无意中挥动手指，在上司面前指指点点。

五、应对暴躁上司

【案例 7-3(2)】“梦魇”般的上司

销售总监周伟是办公室最大的噪声源。在他的办公室中，时不时会传出撕文件、摔杯子、跺地板的声音，接下来便是一顿暴风骤雨般的痛骂。这样的戏几乎每天都要上演，周伟的部下们每天都战战兢兢，生怕一不小心又引起了“火山喷发”。每个月第一周的周一是区域经理们向周伟汇报的日子，只见办公室中一顿痛骂过后，东区经理脸色惨白地走了出来，把材料放在桌子上，转身去了洗手间。看得出来，这个平静的表情是她尽力控制的结果。“不是吧？东区这个月的销量增长那么高还要挨骂？那我们这几个增长率不高的区域经理还不得被他吃了？”几个经理顿时人人自危。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

暴躁型上司是许多员工的梦魇，他们自己往往工作能力出众，所以对业绩一般的员工缺乏宽容之心。而且他们等级观念分明，不会体谅下属，只要下属犯了一点错误，立刻会遭到一顿斥责，甚至还会当着其他同事的面痛斥下属，丝毫不留情面。这类上司主要是两种内在因素同时起作用的结果，即他们有严重的被威胁感，同时又迫切地想采取某种行动。这里所说的被“威胁感”主要指的是害怕被剥夺了自己最在意的东西(例如，被人爱戴和赞许)，他们感受到的“威胁”在一般人眼里通常都是鸡毛蒜皮的小事(例如，自己认为绝妙的主意没有得到重视)，尽管别人并不在意，他们却视为奇耻大辱，认为自尊心受到了伤害。

当然，做好本职工作是应对暴躁型上司的关键。暴躁型上司的工作能力通常十分出众，自然对下属的工作能力要求也很高，希望下属能够达到自己想要的标准，其次，让刚刚“狂轰滥炸”的人做出通情达理的反应是不太容易的，所以应对的步骤必须简单明了、直截了当。

(一)摸清情绪变化

有的人生来就喜怒无常。但人大都有一个情绪变化的周期，一段时间心情好，一段时间心情差。当人在心情低落的时候，对于稍微负面的消息也会感到沮丧，对于正面的消息也不太可能兴奋。在上司处于情绪低落期时，凡事顺着点上司，否则一点不如意的小事就可能成为上司情绪爆发的导火索。再次，摸索清楚上司对哪些事情敏感，越清楚则越能防患于未然。可以根据实际的工作情况列出一个上司的敏感清单：

- 完成任务误了限期(老板没有事先提醒)；
- 开会迟到(即便会议开得不好，令人索然寡味)；
- 去请示工作时，正赶上上司在给他人打电话；
- 报告中出现了打字等低级错误；
- ……

摸清上司的情绪以及敏感的事情之后，最要紧的是要善于趋避。在其情绪好的时候提出自己对工作的建议，打字或书写时小心一点，或看见他在打电话就赶紧自觉退出，等等。



(二) 让上司把火发够

性格暴躁的人发火总会有个尽头,等上司发完火烟消云散之后,他会发现自己平时通情达理、文质彬彬,发火丢了自己的形象,伤害了下属的自尊,他会懊恼不已。让他把火发个够,不要针尖对麦芒,以牙还牙。如果他不能充分认识到自己发火造成的后果,对自己的愤怒和难堪熟视无睹,自己可以尝试选择在恰当的场合说出这种行为给自己带来的影响。但为了避免引起上司再一次的大发雷霆,所以一定要事先想好该对他说什么,怎样去讲。尽可能地不谴责、少唠叨和不抱怨。一定要说清楚哪些是令自己不痛快的事情,只说议,然后说出自己的感受和产生的影响。

(三) 岔开注意力

如果上司发起火来一时半会无法平息,这时可以适当干扰他一下,分散他的注意力。多半情况下,此时自己已经很清楚老板爆发的原因,可以用“等一等”,“是呀”等一些中性表述,赶紧通过自己的声音或者态度向他传递对他的尊敬,例如“老板,请等一下,您刚才说的东西十分重要,我们回过头来是否可以再好好讨论一下”。在此之前加上他的称呼,缓和一下紧张的气氛。经过这个小插曲之后,上司爆发的节奏很有可能被打乱,转而关注你们之间要讨论的事情。如果上司变得更加激动和愤怒,这时可以选择暂时脱离接触,让上司单独待一会,防止上司说出更加难以挽回的过头话。

(四) 用幽默回应

不要低估幽默在职场中的力量。幽默可以缓和工作中潜在的紧张局面,度过危机,而且会对上司与下属之间的关系产生持久而长远的影响。幽默同样能使性格暴躁的人无法“发威”。但一定要掌握好分寸,绝不是说闲话。例如,可以挑选一个上司完成任务心情大好的时候,抓住时机说:“经理,您的笑容太有魅力了,比刘德华还要帅啊。如果您经常这样微笑,员工一定会被您的笑容折服而更加努力地工作。”这样幽默的说法经理也会明白其中的意思,以后会注意自己在员工面前的言行。

六、应对自负上司

【案例 7-3(3)】瞎指挥的广告部经理

广告部的经理辞职后,公司没有从外部招聘,而是委任销售部的一位区域经理担任广告部经理。这位经理虽然是学广告出身的,但毕业后一直都做销售工作,对于广告业务了解不多。这让做了很多年广告投放工作的张平颇感不快。因为,不论张平向这位经理汇报什么情况,得到的答复无非是这几句:“这个杂志的水平不行啊,他们的发行量太低了吧?”“这个广告的设计不够大气,让设计部换一个方案。”“给对方的费用太低,人家能好好做吗?”为了证明自己的“明智”,新经理总是给张平挑错,而张平那些“错误”最后都被证明是可行的方案。有时候,张平不得不坐在领导的办公室恭敬地聆听长达几个小时的教诲。疲惫地走出经理办公室后,张平后悔自己怎么没在去年得中耳炎的时候双耳失聪。

(资料来源:齐忠玉.与领导沟通的7个技术.北京:中国电力出版社,2010)

自负型的上司,他们自认为自己“一贯正确”的态度让下属颇为苦恼,有劲也没处使。他



们通常专业技能不及下属，但是出于“面儿”，十分注重自己的观点和想法，而不是下属的意见，自负地瞎指挥，导致工作出现偏差。应对自负型上司最重要的是“听话”。自负型上司的观点和想法并不一定正确，但是，在与其沟通的过程中，一定要认真倾听，并连连点头表示赞赏，满足其自负的心理需求。应对自负型上司还需要掌握一些实用技巧。

（一）充分做好准备

自负型的上司往往喜欢吹毛求疵，眼里容不得半点草率、马虎和不认真。所以应对这种上司首先要对其交代的任何工作都做好充分的准备。所写的报告一定要条理分明、有理有据、数据清晰、事例翔实、建议中肯，干脆利落不含糊其辞，并给出建议的理由。认真校对打印的内容，杜绝出现打字或拼写错误。对于上司的指令一定要“听话”，仅“听话”是不够的，还要变通、灵活，保证工作顺利、达标完成。虽然上司的有些想法不正确，但是也有我们可以借鉴的地方，如果上司的想法是错误的，下属可以按正确的方法开展工作，但是一定要保证工作的质量。但做好这些事情，千万不要指望上司能对自己有所赞扬，因为这些工作在他心中都是应该做的分内事，做好了这些自己在他心中也只能由一个“纰漏不断”的人上升为“可以放心”的人。

（二）用请教的方式提出问题

【案例 7-3(4)】诱导上司自我否定

上司交给小笨一项重要的任务，按照上司的既定思路做出一个详细的策划方案。他发现上司的思路有一个致命性的错误。如果按照这个思路做策划方案，肯定会被客户拒绝。

于是，小笨找到上司，当时上司和全公司的领导正在开会，但他当着众人直截了当地说：“你的思路根本不对，应该这样……”直接否定了上司。这让上司感觉很没面子。

而聪明的小聪在遇到这样的事时，则采用一种委婉、迂回的方式表达自己的意见。比如：“张总，您这个想法简直是太牛了，如果按照您的想法去做，我们一定会实现销售额翻倍的。但是有一点我还是不够明白，能否请您讲解一下，顺便也让我长长见识……”

上司在解释的过程中突然意识到了自己的错误，赶紧更正了，他更感激小聪点拨地不动声色。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

上司都很看重面子，作为下属，不顾忌上司的面子挑战他的权威是非常危险的，尤其是在公共场合，让上司难堪是最忌讳的。如果直接对上司表示不同看法，只能引起争辩而不会导致共鸣。如果遇到一些非常重要的事情，最好的办法就是设计出一系列的问题让上司在造成不良后果之前能自动发现纰漏所在。这种问题分为两种类型，一种是“乖宝宝”类，一种是“外延”类。“乖宝宝”类就如上述案例中小聪的说法，希望领导开导。“外延”类问题就是要求领导把他的想法或计划在时间和范围上展开来谈。例如“我想我已经听明白了您的工作计划，您能不能再讲讲如何把它推广到其他部门去的做法呢”？这样用提问的方式可以让自己无须明确表示反对，避免陷入尴尬，又不会让上司认为自己是个无能之辈。注意最好不要用“但是”，虽然大多数人认为这是一种比较委婉表达自己异议的词语，但“但是”这个词语所代表的反对意思已经众所周知。其次，提问可以避免上司过分地

自信，因为在回答自己的问题时，他们需要重新思考一遍做决定所依据的事实，在这个过程中他们有可能自己“幡然醒悟”。

(三) 给足上司面子

【案例 7-3(5)】把拍板的快感留给上司

小笨的部门一行五人要去北京某周边城市谈判，老板要小笨考察一下前去的交通方式，小笨一合计，一行五人，坐公交车不方便，人也受累，会影响谈判效果；打车，一辆车坐不下，两辆费用又太高；还是包一辆车好，经济又实惠。

小笨的说话方式：

主意定了，小笨来到老板跟前：“老板，您看……”小笨把几种方案的利弊分析了一番，接着说：“我决定选择第三种方案，车已经租好了。”

老板听完立刻沉下了脸：“既然都决定了，还和我说什么。”

小聪的说话方式：

主意定了，小聪来到老板跟前：“老板，您看……”小聪把几种方案的利弊分析了一番，接着说：“老板，您帮我们拿个主意吧！”

老板很高兴地选择了小聪的方案。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

自负型的上司尤其爱面子，一定要把拍板的快感留给他(她)。对于工作所取得的成果也一定要归功于上司。如果上司因为自己的固执己见，眼见着就要把事情弄得一发不可收拾，千万不能幸灾乐祸地说：“看，你这里错了吧！”因为此时自负型上司见自己精心设计的计划出了错，往往会找一个替罪羊。由于自己曾经在设计计划的时候或多或少地参与过，很有可能错误的承担人就由他转嫁到了自己的身上。可以装作不经意地问“我当时提的那些问题是不是打乱了您的思路。”这样并不是在帮助上司掩饰过错，而是使其不会恼羞成怒。

七、应对阴险上司

【案例 7-3(6)】上司的秘密任务

“你去撰写一份邮件给商业客户群，内容概要都写在这上面了，写完以后交给我看一下，”夏雨给下属沈明布置了一个新任务。沈明离开办公室之前，夏雨又嘱托了一句：“这份邮件不难写，先打印出来尽快交给我，我修改一下再发。另外，这件事一定要保密。”

邮件草稿写完之后，沈明打印出来交给了夏雨。夏雨简单地看了一下，稍微修改了一些词语，就让沈明去发送了。之后，夏雨又让沈明把邮件的内容概要和草稿拿过来，当场扔进了碎纸机。过几天，沈明发的邮件惹了祸。商业客户部的总监看到了邮件后气得不行。沈明这才知道自己被上司当“枪”使了，却有苦说不出——因为夏雨布置工作的时候根本没用电子邮件，而且也把相关证据都毁了。若不是以前自己工作还算出色，保不准就被开除了。此后，沈明开始处处提防着上司夏雨。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

这种“笑面虎”一样阴险的上司具有很高的危险性，他们通常都拥有和蔼的微笑和得体的举止，但是，当自己掉进陷阱时，会发现他在陷阱边看着自己笑。从表面上来看，他是每个



下属的好朋友，善解人意又体贴，若是对他说出心里话，他会转头把这些搜集来的情报添油加醋地散播出去，挑拨自己与其他同事之间的关系。面对阴险的上司，要做好充分的思想准备，能够及时脱身而出。阴险的上司通常会将“无关痛痒”的下属拉出来，为自己当“挡箭牌”，抵御竞争对手的攻击；或者设置陷阱，将不同“阵营”中的下属置于死地；更有甚者，毫无任何缘由，对自己“队伍”里的下属“下黑手”。对于前两种情况，可以通过提高自身核心竞争力和“站好队”来避免。对于第三种，还需要掌握一定的技巧。

（一）有证据意识

如果发现上司有违规行为或者陷害自己的行为，一定要着手收集证据。平日里将两人之间的对话和命令自己的事情一定要详细记载，并标注日期。同样，记载自己当时和随后做出的反应。这些凭据一定要个人收藏，不可放在办公室里面。因为很有可能自己到时候被人当场解雇，根本没有办法再拿走个人文件。对于与个人业绩、奖金有关的资料也要掌握在手，因为一旦上司“下黑手”，便会造谣中伤，把自己贬得一文不值，并进而借由工作业绩太差辞退来打击报复。

（二）寻求集体安全

下属要团结同事来应对阴险的上司。如果通过研究上司，确定他是阴险型上司，那么一定要与同事团结起来，将领导告诉自己的事情和同事反复核对，不要轻易相信他，以免被上司当“枪”使而浑然不知。如果揭发上司，也尽量设法让同事一同揭发，这样众口一词别人很难怀疑其真实性。即使上司想打击报复，也不会单独针对自己一个人。此外，与同事一起可以避免自己出现“心理失衡”，因为在抗争的过程中十分容易出现怀疑自己过于天真，竟然不懂“有权就有理”的现实。在让同事倾诉时，也可以让自己的心情得到纾解。

（三）消极抵抗

在确保自身安全的前提下可以适当地让自己的工作“卡壳”。只要能保证自己的地位，可以尽可能地“失职”，例如“偶然”将文件放错了地方，“一时大意”耽误了工作的期限，诸如此类让工作没有办法正常运作的事情皆可。一是这样消极抵抗可以增强自己的斗志，当看到自己小小的“报复”获得成就之后内心是会有点激动的；二是当有同样心态的同事也做类似的事情时，上面就有可能派人来检查工作，从而让阴险上司暴露。



思考题

1. 请分析自己上司的特点及 DISC 类型？
2. 请总结应对自己当前上司的策略。
3. 以年底工作汇报为情境，试想如何给上司讲好故事？



案例分析题

1. 案例 7-1(1) 中，戴笠如何能获得蒋介石的重用？对您有何启发？
2. 案例 7-2(4) 中，小张应该如何与上司沟通？
3. 案例 7-3(1) 中，小李该如何应对“难以忍受的上司”萧萧？

客户沟通

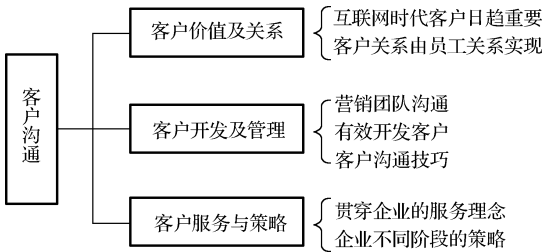
培养目标

- 1. 引导读者认识到客户价值的重要性，以及员工沟通与客户沟通的紧密联系。
- 2. 引导读者关注企业营销团队沟通，以及营销团队进行客户开发及维护的要点。
- 3. 使读者意识到企业发展不同阶段应采用不同的营销策略，以及员工沟通的巧技能。

培养要点

- 1. 企业依靠客户求生存，客户关系在企业众多关系中具有核心地位，而员工恰恰是连接企业客户、内部关系以及外部环境的粘合剂。
- 2. 为更好地维护客户关系，企业应注重员工尤其是营销部门员工的管理沟通。管理者给予营销员工更多的关怀，以营销员工满意来促进客户满意。同时还应积极引导营销团队内部沟通配合，营销部门与企业其他部门之间的跨部门协作。
- 3. 营销员工在客户开发、服务时，应表现出更多的自信，自信更多地源于企业内部跨部门的沟通，源于对产品的深知。企业要秉持真诚沟通、用心经营、居安思危的经营理念。
- 4. 企业经营的不同阶段采用的营销策略不同，应根据不同阶段企业所占有的资源明确企业营销的基础、重点与关键，员工沟通的着力点也应随之调整。

本章框架



第一节 客户价值及关系

一、互联网时代客户日趋重要

(一) 互联网时代企业的目标客户

1. 企业依靠客户求生存

德鲁克有一句名言：企业存在的目的就是创造客户^①。客户是企业存在的前提条件，客

① 刘澜. 管理十律——商学院不教的临床管理学. 北京：机械工业出版社，2015.



户是企业资金的源头活水，客户是决定企业强大的至关重要的因素，企业的资源只有客户才是越用越多的。产品、技术等生产要素可以购买，员工可以招聘，资金可以通过融资获取，而客户只有一条途径，即长期经营获得，对于任何企业，客户都是必须紧密维护的资源。

企业的命运建立在与客户利益关系基础之上，企业好比是船，客户似水，“水能载舟也能覆舟”，客户可以给企业带来利润，使企业兴旺发达，但客户的流失也会使企业付出惨痛的代价。对《财富》杂志排名前 1000 位公司的 200 位经理调查后得出结论，企业增长性与清楚地识别客户有明显的联系[如表 8-1(1)所示]。该表反映了高增长率的企业比低增长率的企业更加懂得客户识别的重要性，并运用技巧来强化核心客户为企业创造更多价值。

表 8-1(1) 企业增长与客户识别的联系

指 标 属 性	高增长率公司	低增长率公司
极其清楚哪些客户更有价值/%	38	22
前 10 位客户中所得年收入/%	46	32
强化客户识别的表现指数/%	7.0	5.7

2. 互联网时代企业客户更加个性化

互联网使得企业目标客户的范围更加精确或具体。传统企业的营销对象一般集中于人口密集的区域或社会协会团体等大型组织，而互联网的发展使得越来越多的个体进入企业的营销范围，使企业服务的对象由最初的群体性客户向个体性客户转变。有的企业更是率先建立起网络平台，与客户尝试“一对一”互动的新型营销模式，体现了企业为适应时代发展而针对客户设计的个性化服务。

【案例 8-1(1)】数码厂商的个性营销，娱乐营销典型代表

e 世界娱乐营销就是借助娱乐活动，通过各种活动形式与消费者实现互动，将娱乐因素融入产品或服务，从而促进产品或娱乐服务取得良好的市场表现。“三位一体”与“互动”是娱乐营销不同于以往营销活动的最显著的特点。娱乐营销有两大特点：“实体、媒体、消费者三位一体”和“互动性”。

作为中关村数码产品集散地的 e 世界数码商城，选择娱乐营销使其在中关村个性鲜明。每到周末，电台就会有一档名为“音乐 e 世界”的栏目，直播明星们在 e 世界与消费者亲密接触。每到此时卖场门前就会聚集大量消费者，场内的商家也深深受益于这种宣传方式。经过一年的时间，e 世界已经邀请了多位明星歌手来此助阵，甚至是专辑签售，例如阿牛、张含韵、爱戴、潘美辰等多位明星都曾到场。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

3. 互联网时代企业客户关系要灵活调整

互联网经济的发展，消费方面最突出的表现就是消费过程中客户更加注重消费的体验，更加追求消费过程个性化服务，拥有更多的选择权，由“卖方市场”逐渐向“买方市场”过渡。在客户需求变化如此之快的互联网时代，谁能够灵活、迅速地对市场变化做出反应，谁就能掌握市场竞争优势。

像惠普那样的公司，有 32 万名员工，需要很长的时间去做一件事情；而在芬兰赫尔辛基的一家 5 个人的小公司，可以很快地实施计划，比如做出“愤怒的小鸟”这样的游戏。因此互



联网时代对大公司的挑战更加明显,企业更应做好员工关系管理,以保证企业内部整体协调性,从而应对互联网对企业客户关系管理的冲击。

(二) 互联网时代企业的客户价值

【案例 8-1(2)】今天只有一名顾客

商场经理检查新来的售货员一天的业务情况。“今天你向多少名顾客提供了服务”?经理问,“1 名”,这名售货员答道。“仅仅 1 名顾客”?老板又问,“卖了多少钱”?售货员回答,“58 334 美元”。经理大吃一惊,他请这位店员解释一下怎么卖了那么多钱。“首先我卖给了那个男人一只钓鱼钩”,售货员说,“接着卖给他一根钓竿和一只卷轴。然后我问他打算到什么地方钓鱼,他说去海里。所以我建议他应该拥有一条船——他就买了一艘 20 英尺长的小型汽艇。运走时,我带他到咱们商场的汽车销售部,卖给了他一辆微型货车”。老板惊愕不已地问道:“你真的卖了那么多东西给一个仅仅来买一只钓鱼钩的顾客?”“不!”新来的售货员回答:“他本来是到旁边柜台为他患偏头疼的夫人买一瓶阿司匹林。我对他说,‘先生。你的夫人身体欠佳,周末如果有空,你不妨带着她去试试钓鱼,那真是太有意思了!’”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

案例中该服务员成功地发掘了一名客户,为公司创造了 58 334 美元的价值。是他运气好吗?刚好碰到一位有经济实力的客户?答案不止于此!服务员有一双善于观察的眼睛,透过客户的行为,发现客户的真实需求,进而以客户的需求作为自己营销的目标,步步引导,激发客户满足需求的欲望,从而在提供服务的同时将创造价值变得水到渠成。越是在互联网时代企业越要关注个体化客户的价值。

1. 互联网经济“寓大于小”,更加关注个体化客户价值

互联网经济是一种“寓大于小”的发展模式。在互联网时代,企业不再是社会经济活动的最小单位,个人才是社会经济活动的最小单位。这使得传统企业的形态、边界正在发生变化,开放、灵活、“寓大于小”成为商业变革的趋势。

“寓大于小”的发展战略要求企业更加关注客户的个性化需求,满足客户对产品和服务的价值需求,更加关注客户价值,分析客户价值影响,更好地服务、维护客户。

2. 互联网时代企业客户价值多元化

客户价值是客户为企业提供的价值,即从企业角度出发,根据客户消费行为和消费特征等变量测度出客户能够为企业创造的价值,该客户价值衡量了客户对于企业的相对重要性,是企业进行差异化决策的重要标准。客户不仅为企业带来现金流,优质的客户更能够与企业共同成长。我们将客户价值分为“当期”和“潜在”两个层面展开。

当期价值即客户现阶段能为企业形成的价值。首先一点就是客户与企业建立连接,客户对企业形成关注,这种关注很快就能转化为企业的订单,企业现金正是依靠这些订单才能源源不断地流入。因此客户是企业利润之源,只有管理好客户的当期价值才能为企业的后续发展带来源源不断的现金流。

【案例 8-1(3)】老干妈雄厚的现金流

“老干妈”几十年来,一直沿用传统工艺精心酿造,优雅细腻,突出香辣,回味悠长,是



享誉海内外的辣酱行业领导品牌。每一天，“老干妈”厂房里都会生产出大约 130 万瓶辣椒酱，等待着被发往中国各地的大小超市，以及遍布五大洲的 30 多个国家和地区。62 岁的陶华碧和她的家族是老干妈公司 90% 的股权拥有者，是她创造了一个“辣椒酱帝国”。老干妈由最初的手工作坊，发展到现在的国际化大公司，有着其独特的现金流理念。

无论是收购农民的辣椒，还是把辣椒酱卖给经销商，陶华碧从最初建厂时就坚持永远是现款现货。“我从不欠别人一分钱，别人也不能欠我一分钱”。“老干妈”没有库存，也没有应收账款和应付账款，只有高达数十亿元的现金流。正是老干妈的现金流管理方式，这种十几年如一日的庞大现金流的进出，为老干妈的“不上市、不贷款”提供了可能。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在互联网环境下，企业应该借助互联网优势平台，积极主动宣传企业的产品或服务，吸引更多消费者的眼球，互联网时代提倡的就是关注度经济，谁获得了消费者更多的关注度，谁就在竞争中获得优势。

首先，客户潜在价值最明显的就是客户与企业在以后长时间贸易中能给企业带来的收入，即该客户对企业的终身价值。如可口可乐公司预测其中一位忠诚客户 50 年能给公司带来的收益是 1.1 万美元；万宝路公司预测其一位忠诚的烟民 30 年能给公司带来的收益是 2.5 万美元；AT&T 公司预测其一位忠诚客户 30 年能给公司带来的收益是 4.2 万美元，等等^①。因此，企业必须把眼光放长远，不但要重视客户当前的价值，更需要进一步创造和提高客户的终身价值。

其次，就是客户的个人影响力。客户的影响力就是客户在消费企业产品或服务后感受到了满意，借助其个人的交际朋友圈，为企业进行的无形宣传，这种宣传往往为企业形成了“口碑营销”。事实证明，口碑传播比广告更能促进消费者的购买欲望，一个重要的原因，就是口碑传播过程中没有商家的参与，是消费者的自发行为，人们更愿意相信这种不带功利性质的宣传方式。商业期刊《Journal of Marketing》有一篇关于口碑效应研究的论文，里面提供了一组数据：在影响消费者对某种特定产品的选择方面，口碑的作用是专业推销员的 4 倍，是纸媒广告的 7 倍；在转变消费者对产品的认识由否定到肯定时，口碑产生的效果是广告的 9 倍^②。

【案例 8-1(4)】九阳豆浆机的口碑效应

2013 年为推广公司新品面条机，九阳公司曾经举办过一次宣传活动。公司向 50 位新妈妈或准妈妈赠送该款面条机试用，这 50 位试用者使用后发出了 150 条微博评价。在随后的一周内，这 150 条评论约被转发 19 万次，产生 5600 多条评论，累计曝光次数超 4140 万次。正是靠这种宣传方式，使得九阳公司的新品面条机很快被市场接受，为公司带来了极大的利润，而公司在这次宣传活动中的全部成本仅仅 10 多万元。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

再次，优质客户推动企业的成长、壮大。在信息爆炸的互联网时代，越来越强调客户与企业的合作，客户与公司之间应该是一种相互促进、互惠共赢的合作关系。客户能通过各种

① 周贺来. 客户关系管理实用教程(第二版). 北京: 机械工业出版社, 2013.

② 李琦晨. 辣道至简: 老干妈陶华碧的经营智慧. 广州: 新世纪出版社, 2015.



渠道来反映他们在消费某一公司商品得到的感受,有些反映可能会对公司造成一定负面影响,但绝大多数还是可以促进公司的发展进步。尤其是优质客户对于企业的价值,远非财务账单上的账面价值所能衡量的,还能为企业的发展起到推动作用。

【案例 8-1 (5)】朝阳本色在客户“逼迫”下的成长

朝阳本色有机食品有限公司,成立于 2009 年 5 月,总投资 1.2 亿元,占地面积 100 亩,是一家集有机蔬菜种植、加工、销售为一体的综合性食品加工出口企业。企业主要生产加工有机蔬菜,有机食品现已广销海外市场,其中美国市场占企业出口总市场约 2/3,是企业的主要出口市场,每年可实现出口创汇 2000 万美元,销售收入 106 亿元,实现利税 4000 万元。

说到朝阳本色的成长,就必须提到一个人,那便是朝阳本色的董事长——赵玉梅,可以说赵玉梅董事长能有今天的成就,多亏了客户的“诱导”和“逼迫”。

2009 年,赵玉梅相中了辽宁朝阳喀左的自然条件,在当地政府的支持和配合下,赵玉梅决定尝试在喀左投入 2000 万元进行基地建设。在基地建设初期,朝阳本色以 800 元/亩的价格,通过土地租种的方式组织实施,然而,农户对新进企业的不信任以及农户之间的矛盾让基地建设变得困难重重,这也让已经投入了 2000 万元的企业开始打“退堂鼓”。

然而,客户听闻企业新基地建设,提出了对新基地参观的要求,在客户的压力下,企业硬是“硬着头皮”把位于喀左的基地建了起来。

朝阳本色能有今天的存在和发展,离不开客户对企业的支持与推动,这也是朝阳本色发展迅速的原因。时至今日,朝阳本色仍然在客户的推动下,进行着各类的国际认证,企业所经历的艰辛只有企业知道,但同样,企业为此得到了最根本的产品品质保障,这也形成了朝阳本色在有机行业内的极具竞争优势的核心能力。

(资料来源:笔者依据调研资料整理)

二、客户关系由员工关系实现

企业大都越来越重视客户关系,但殊不知,客户关系是通过员工关系来实现的,企业投资员工关系是持久获得客户关系的基础。当人们争议是客户重要还是员工重要时,折射出的是环境对人的漠视。无论员工还是客户本质都是人,只有尊重人、抓住人性的需求,才能抓住企业的未来。

20 世纪 90 年代初,Heshett 教授等提出了服务利润链理论,用服务利润链(即员工—顾客利润链)的框架来描述员工和顾客之间的联系[如图 8-1(1)所示],为服务组织如何通过资源利用、过程再造以及核心能力的构建来实现企业成长提供了一种有效的管理模型。

服务利润链涵盖了企业、员工、顾客三方之间的关系,由四大构件组成:员工、服务、顾客和企业的经济绩效。服务利润链模型告诉我们,利润是由客户的忠诚度决定的,忠诚的客户给企业带来超常的利润空间;客户忠诚度是靠客户满意度取得的,企业提供的服务价值决定了客户满意度;最后,企业内部员工的满意度和忠诚度决定了服务价值。简言之,顾客的满意度最终是由员工的满意度决定的。1999 年,Loveman 和 Heskett 对原模型进行了更新和修改,提出了简化后的服务利润链模型,该模型认为组织对员工所提供的内部服务质量会对员工满意度有影响,而员工是否满意会影响员工对组织的忠诚度,员工忠诚度的高低会影响外部服务质量水平,最后影响顾客满意度、忠诚度和组织的利润。

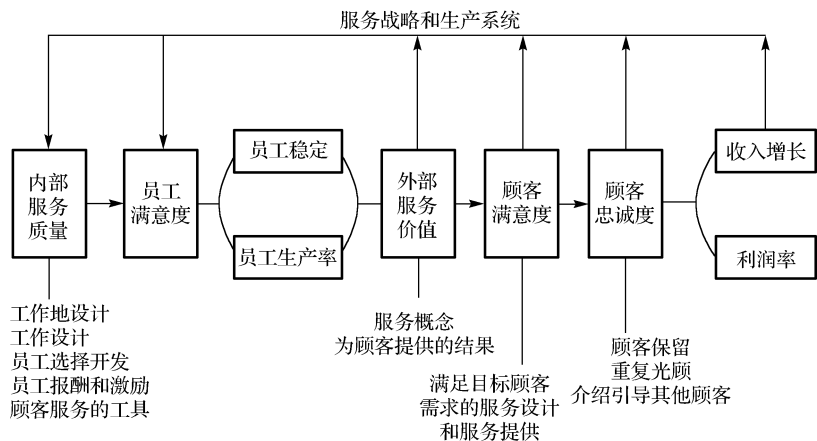


图 8-1(1) 服务利润链

企业员工所提供的产品和服务价值与顾客满意和忠诚有着直接的联系。企业员工的工作是顾客价值产生的必然途径，员工的工作效率和工作质量高低决定了他们所创造价值的高低。只有满意和忠诚的员工才有可能创造出高效率、高质量的商品和服务。员工是联系企业与顾客的纽带，员工与顾客进行沟通，提供顾客需要的服务，员工的行为及行为的结果是顾客评价企业商品和服务质量的直接来源。正是由于员工和顾客的高接触性，员工对工作的态度、情绪以及其提供的服务质量都会直接影响到顾客的满意水平。

美国奥新顿工业公司的总裁曾提出一条“黄金法则”：关爱你的客户，关爱你的员工，那么市场就会对你倍加关爱。因为，只有满意的内部员工，才能带来满意的外部顾客，只有满意的外部顾客才能给企业带来丰厚的利润回报。因此，企业管理者为了更好地实现外部顾客的满意和忠诚，应充分重视内部员工的满意与忠诚。

然而多数企业只注重于如何吸引外部顾客，较少关心员工的心态，而员工也很少了解企业的业务范围、企业的目标利益，以及自身服务对顾客与企业的影响。员工组织关系不健全、不稳定，员工对客户服务是一种机械的重复，然而，单纯的微笑并不能使顾客满意。如果员工在服务中不能发挥最大潜能与创造性，服务质量不稳定，那么顾客与员工对各自所获产品的满意度均较低。



第二节 客户开发及管理

一、营销团队沟通

管理者总是希望自己的员工对顾客的服务能多动脑筋，超出顾客的期望值，但是，所谓用心服务，很难量化考核，因为服务人员每天遇到的事情、顾客都千差万别、无法预料，对于这些事情的处理也就无法事前规定。要员工用心对待顾客的最佳办法是用心对待自己的员工。人心是一致的，用自己期望的员工待客之道对待员工，只有自己真心对待员工，员工才会真心对待顾客。



(一) 营销员工离职谁的错

营销团队的离职率往往居高不下，而营销员工的离职对企业的损失也不是能简单估算的。一方面营销员工离职，企业的培养心血付诸东流，员工忠诚度荡然无存；另一方面营销员工离职，企业失去的不仅是一名人才，还有该员工联系的客户资源，因为客户选择与某企业合作很大程度受到营销员工的影响；更有甚者不仅自己离职，还带领一批营销精英离开，这也是企业最不希望看到的局面，其中最典型的莫过于原创维集团副总陆强华离职事件。

【案例 8-2(1)】陆强华的职业生涯

1. 陆强华与创维

1996 年，陆强华应邀加盟创维集团，出任创维集团中国区营销部总经理。当时创维的年销售收入为 7.8 亿元。陆强华按照自己的营销策略，到 2000 年离职，在这短短四年间，创维年销售额已做到 43.4 亿元，提前两年进入行业五强，坏账总额奇迹般控制在销售总额千分之一范围之内。

陆强华的营销模式被称为“集中受控式”，其核心是财务和物流必须由总部进行集权管理。创维集团董事长黄宏生希望进一步扩展业务，认为这一营销模式稳重有余而灵动不足。因此决定：不换思路就换人，从而导致二人关系紧张。

2000 年 8 月 1 日，黄宏生通知陆强华，要对其工作进行调整，次日，陆强华被免职。在此前两天，创维已委任杨文东替代陆强华的职务。

陆强华认为，从职业规矩来说，如果董事长要调动他的工作应提前协商，他感到“措手不及”。他说，在 8 月 2 日免职之后，曾与黄宏生有过两次沟通。黄宏生给他一个新位置：中国区总经理。陆强华认为，当时自己加盟创维，双方是就“中国区域销售总部总经理”这一职位签约的，现在的新位子只是有名无实的虚衔，陆强华说：这一招表面上是把我养起来，实际上养到一年半载，我的“武功”就废了，到那时，还会有同样的待遇给我吗？陆强华没有接受新的安排，于是双方变脸，再之后就是众所周知的陆强华带领原创维 100 多名营销精英加盟高路华。

2. 陆强华与高路华

2000 年 11 月 4 日，陆强华带领原创维 100 多名营销精英加盟高路华，出任新组建的东菱电器集团总裁兼中国销售总部总经理。

2001 年彩电行业价格战横行，整个彩电行业惨淡经营，而高路华的品牌形象不佳，这对陆强华都是考验。结果在 2001 年初的 100 天内，陆强华凭借自己的魅力和声誉，新高路华在全国有选择地吸纳股东客户 600 多家，筹集资金 1 亿多元，补充了企业营运资金。一年多时间，一个新高路华浴火重生。其彩电产销达 180 万台，销售额 18 亿元，闯入彩电六强。

但是陆强华在高路华重演了在创维的宿命。陆强华最终还是与高路华董事长黄仕灵反目成仇。据了解，黄仕灵不满陆强华功高震主，而陆强华在老板黄仕灵和众多经销商之间没有处理好多方关系，导致最终陆强华被免职。

3. 陆强华自己创业及悲壮谢幕

在高路华被免职后，立志“高路华将是我职业经理人最后一站”的陆强华以千万元启动资



金，与十余个旧部，陆强华在上海创立上海人众电器集团，担任董事长兼总经理。但此时家电市场行业及不景气，再加上18个月内两次被东家炒鱿鱼，以至于陆强华个人品牌效应大打折扣，在家电行业陆强华终究是无力回天。

2007年4月14日，陆强华因突发脑溢血辞世，一代营销奇才，以这样一种悲壮的形式结束了其职业生涯。陆强华的悲壮谢幕也为企业员工关系管理敲响警钟，任何一个企业在关注员工关系管理时，首先要关注到员工生存关系，因为生存是员工关系管理最先要解决的命题。

陆强华在营销团队建设上有其独特之处，与团队内的成员相处融洽、关系紧密，因此他能够带领销售团队创造销售奇迹。但可悲的是，正是这样一个能与客户、与员工很好地建立关系的营销奇才，却不能将自己很好地销售给老板，是企业忠诚度不高？还是老板担心其功高盖主？究其原因不外乎“沟通”、“关系的建立与维护”这两点。

陆强华在创维无法与黄宏生进行有效的沟通，导致双方互相猜忌，黄宏生一心要培养陆强华，而陆强华却误认为黄宏生一门心思架空自己。在高路华更是如此，缺少有效的沟通，黄仕灵怕发生功高盖主事件，黄仕灵毅然辞退陆强华。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

姑且不谈陆强华率众销售精英离职创维，究竟是创维伤了陆强华的心，还是陆强华辜负了创维的栽培。从该案例中应学习到，营销员工对企业的重要性。企业的客户关系正是靠着营销部门员工的辛勤维护，客户选择与该企业合作，很大程度上都是受到与其接触的营销人员的影响。

在人员岗位调整上最难以处理的就是市场部门的调整，调整不当就会出现“某某公司销售员工携公司客户资源自立门户单干了”，“某某人又带着公司客户资源跳槽了”，“某某人不单带走了客户资源，还带走了公司的业务骨干”等情况。无论这些情况中的哪一种都不是我们愿意看到的。

（二）尊重企业一线营销员工

【案例8-2(2)】凯悦饭店平等的员工与总裁

凯悦饭店一直是全球旅馆业的翘楚，其总裁不时会脱掉昂贵的西装，换上服务生的制服帮客人提行李，这种做法可以算是与员工无声的沟通，他向所有的员工传递了一项信息：我和你们是一样的，在凯悦服务绝对无损于任何人的尊严！这正应了古话“此时无声胜有声”，老板的行为直接影响着员工的满意度，我们姑且不谈老板是出于关爱的目的还是出于心计，但是结果证明这种做法是正确的，凯悦饭店依靠优质的客户服务著称，一直是全球旅馆的翘楚。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

哈佛大学的一项研究发现：提高5%的员工满意度，会连带提升11.9%的外部客户满意度，同时也使企业效益提升2.5%。因此企业有必要通过员工关系管理策略实现员工满意，而对于营销员工就是让他们感到尊重。一般情况下，一线营销员工待在公司的时间较短，他们长期开展营销活动、漂泊在外，更希望被重视。如果管理者在沟通时使营销员工感受到重视，这无疑是对他们最大的鼓励。以此增加员工工作满意度来提高顾客满意度，为企业创造竞争优势并带来收益。





(三) 鼓励营销员工“冒尖”

【案例 8-2(3)】培养老鹰而非鸭子

老鹰能在高空盘旋注视四面八方，而鸭子却只能在水面上生活。鸭子整天都会嘎嘎叫，换句话说，鸭子除了只会嘎嘎叫以外，它什么都不会做。这是一个处理事情时很不好的方法，因为那是光说不练，缺乏执行力，于事无补。

1. 鸭子常会认为自己没有能力完成事情，而就此放弃；老鹰则会反问自己该如何做才能完成。

2. 鸭子通常光说不做，而且很会找借口，说得多而做得少；而老鹰总是时时学习，努力做事，少说多做，寻找解决问题的方法。

3. 鸭子通常不敢冒险；老鹰通常会鼓起勇气去做事，具备冒险的精神，而且经过详细计划。

4. 鸭子在做事前通常要花很长的时间来做决定，但是做事却只有三分钟的热度；而老鹰深思熟虑后，就很果决，对自己非常有信心。

5. 鸭子总是等着别人来喂食，如果饲料不够，它便会大声嘎嘎叫；而老鹰懂得如何想办法去主动获取它所需要的东西。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

培养一个优秀的营销梯队可以为市场部培养良好的竞争气氛。对那些在自己工作岗位上倾心入迷、才华横溢的尖子人物，公司除了使用传统的、通常的赞赏、表扬、荣誉、物质奖励等手段以外，更要给予他们强有力的鼓励和支持，通过赋予他们更大的权力和责任，给他们以更多的用武之地，更多的晋升、晋级、内部调动的机会，从而发挥每人的自觉性和首创性，充分发挥和挖掘潜能，以实现自身的人生价值，让他们担当市场营销部门的骨干甚至领导，给他们更大的企业舞台并委以重任，发挥他们的专长优势。

(四) 对营销员工进行心沟通

1. 销售部内部沟通

【案例 8-2(4)】沟通不畅的营销团队导致工作效率降低

黄女士是某集团公司销售部部长，是一个精明能干，事事追求完美的领导，工作要求细致入微，布置工作也是反复确认，天天调度。因黄部长的精心管理，销售部连年被公司评为卓越团队，黄部长个人也备受公司高管赏识。黄部长工作方面管理大于经营，对很多业务的要求和方向性把握经常与下属观点产生分歧，销售部所有同事的工作都经常被黄部长批评，很难得到领导的肯定和鼓励。开始大家也经常与黄部长探讨工作方式以及目标方向的设定，但提出的建议很少被采纳，慢慢大家都不再发表意见，所有工作做什么？怎么做？做成什么样？都完全按照黄部长指示执行，即使大家心里知道方向不对，或者客观上达不到目标，还是会做下去，结果没有达成时再做工作调整，大大降低了工作效率和工作的有效性。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

营销部门中的沟通是必需的，但是当沟通成为一种死板的公式时，营销人员的工作必然也同公式一样程序化。沟通的目的是要保持信息的通畅，而用心沟通不仅会很容易达到这一



目的,很大程度上也可以让一线员工拥有良好的心态。因为管理者都希望自己的营销人员能够以真诚的态度感染顾客,那么,管理者首先要用真诚的态度去感染员工。管理者应努力营造一个轻松的沟通环境。如果整个营销组织的沟通环境紧张沉闷压抑,营销人员的心情就很难阳光明媚,在面对顾客时,也很难表现出最佳状态,更别提尽心竭力地开发、维护客户了。

【案例 8-2(5)】大雁的团队合作

大雁迁徙过程中,当每只大雁展翅高飞,也为后边的队友提供了“向上之风”,“V”字形,为雁群增加了 71% 的飞行范围。分享团队默契能互相帮助,更轻松地到达目的地,因为它们的旅行建立在相互信任的基础上。

当某只大雁偏离队伍时,它会立即发现单独飞行的辛劳和阻力,它会立即飞回队伍,善用同伴提供的“向上之风”。当前导的大雁疲倦之时,它会退到队伍的后面,而另一只雁则会飞到前导位置弥补,以这种轮流付出的方式保证大雁迁徙的效率,最终达到新的居所,完成种群迁徙。

(资料来源:聿文. 医疗保健品营销管理与创新. 北京: 中国农业出版社, 2006)

在销售团队中,所有的销售员工正如同迁徙的大雁一样,都必须共同努力,互相帮助来完成公司的经营业绩。在销售过程中,最容易产生人与人对利益分配的不同观点之争,毕竟销售过程充满了竞争,但这种竞争应该是良性的、可控的。

在销售团队内部,管理者应鼓励销售人员为完成工作目标而努力,但切忌员工之间恶性竞争,要在团队内被建立共同的愿景,将员工个人的成绩与整体团队的成绩形成互动联系,在员工之间形成一种竞合的思想,彼此之间在合作中竞争,在竞争中合作,为实现团队整体目标共同努力。

2. 销售部与其他部门沟通

【案例 8-2(6)】医疗用品销售员的尴尬

一位销售医疗用品的销售员坐在医院药品部的办公室里,向医师推销公司的产品。

医师:请详细说说贵单位生产的医用胶有什么特性?

销售员:比市场上的医用胶纯度高,具有固化时间短、粘结强度大等优点。

医师:能说得具体些吗?

销售员:具体的产品构成我不是很清楚,我也不是研发部门的员工,但总之要比第二代医用胶的配方简单多了。

医师:固化时间要多长?

销售员(想了一下):好像是 2~6 秒,来得及操作。

医师:扩散性和封闭性怎么样?

销售员:应该没问题吧(不确定的口气)?

医师:临床有试用吗?效果有记录吗?

销售员:这个是质检部门在负责,我还不是很清楚。

医师:连你自己都不清楚就不好办了。你还是回去先搞清楚再过来吧!

销售员尴尬地走出了办公室。

(资料来源:王宏. 销售人员岗位培训手册. 北京:人民邮电出版社, 2007)

营销人员更应该加强企业内的跨部门沟通,因为营销工作并不是单纯的与客户沟通,还需要良好的企业内部沟通。只有企业内沟通充分,营销人员才能对其所要销售的产品有足够的认识 and 了解,在解决客户疑虑时表现出更多的自信。另一方面,营销人员将在外收集的相关信息与产品研发部门、企划部门同事分享,使整个企业掌握最新的市场动态信息。这样的分享,会使营销人员在公司内得到更多的理解和支持,部门与部门之间的协作会更顺畅。

【案例 8-2(7)】营销人李华面对财务部经理的质询

李华,飞龙公司某地区销售经理,年末在公司总部和老总汇报营销成绩,虽然今年的业绩不及去年的 3/5,但对于才走出大本营突击区域市场的飞龙公司而言,也不算差——排在了公司各区域市场的第三名。

从老总办公室出来后,李华还沉浸在老总表扬的喜悦中,一个声音突然传来,叫住了他,是财务部的负责人。“(事情)又来了”!李华心里不禁一想。

财务部的问题在李华的预料之中,就是那笔已超过 3 个月账龄的 10 万元应收账款。你们(财务部)以前催收的时候,我不是讲过原因和大概什么什么时候回款吗?李华心里想着。不过他也不得不经历财务部的再次质询和向财务部负责人通报催收工作的“最新”进展。“对不起,我知道具体怎么催款是你的事。但是,让每一笔应收账款如其安全到账也是我们的责任,所以还想听听李经理的具体催款打算。或许,我还可以给你一些建议哦”,在财务部经理的要求下,李华也只有将自己的全盘催款计划摆上桌面,供其品评可行性。“清清闲闲地坐在办公室还耀武扬威”!李华在送走财务部经理后,自己心里想着,不禁越想心里越窝火。

(资料来源:聿文,李政权.营销即革命.北京:中国农业出版社,2006)

不要以为只有自己,只有在外打江山的营销人是劳苦更高的,其他人都待在装有空调的办公室偷闲。应该认识到大家都是在以不同的形式为这个“大家庭”做着贡献,大家相互协助助推企业的进步。

另一方面营销员工绩效好考核,年终奖金多,导致其他部门眼红是常有的事,尤其是会计财务部门在报销账目上百般刁难,营销人员要把企业内其他部门同事当做客户一样维护。看到同事为企业的发展做出的贡献,当同事有突出表现、有亮点时要善于赞美同事,所谓“伸手不打笑脸人”就是这个道理;长期在外奔波,年终“回家”时记得带些特产,送给同事,表达自己虽在外工作,但心系公司同事。这样更加利于营销团队跨部门沟通。

(五) 了解营销员工任务压力

1. 沟通对象的压力

因为销售人员面对多是陌生人,而销售人员如果希望达成交易,又需要保持主动出击的沟通方式,人们总会恐惧和陌生人打交道,是因为很容易被拒绝。可以想象,两个陌生人,一方有求于另一方(销售人员求对客户),被沟通的一方总会先自我保护,用拒绝来应对推销;就算是有些陌生人对销售人员推销的产品略感兴趣,但是人们总希望自主做决定而非受迫决定,于是就算可能客户有需要但也希望是自己去寻找销售人员而非接受推销,所以也会选择拒绝。

于是,面对经常性的拒绝成为销售人员的必经之路,而人的本性总是希望得到他人的认



可、尊重甚至顺从。销售人员在开发新客户，面对陌生人所遭到的各种拒绝是其工作压力之一。

2. 谈判困难和折单的压力

销售人员的压力不止于沟通对象，同时面对的沟通环境也是有压力的，这主要来自于销售谈判的多方博弈。因为不管是客户还是销售人员自己都希望能用最优的价格和条件完成交易，所以好不容易有客户进入交易谈判之中了，但是成交的道路仍是经常风波曲折，销售人员不得不全副精神面对客户提出的各种问题和最后对价格的百般挑剔，从建立基本意向到最终的谈判完成、签署合约、履行合约，犹如西天取经、多经险阻。如果历经苦难终成正果还好，但是如果百般努力最后却镜花水月，那会让销售人员十分失落、大受打击，压力自然产生了。

3. 日益增加的业绩压力

有些企业在制定销售目标时，会根据同期销售指标完成情况及现有市场环境做出大致估测，有些企业完全是“拍脑袋”想出销售目标，不管是哪种情况，销售目标肯定是要比同期有所提升的，肯定不是销售人员按部就班就能完成的。只有这样，公司的整体销售业绩才能逐步提升，才能在行业竞争加剧的外部市场站稳脚跟。但是外部不断变幻的市场环境、日益增多的竞争对手，再加上销售目标逐步增长，都给销售员工业绩指标的完成带来压力。

(六) 营销团队的人际互动

1. 观察员工情绪异常、及时疏导压力

销售类员工在面对压力时，最需要的是别人的理解与支持。所以，时时关注销售人员的精神状态，及时给予其压力疏导，也是每位管理者的重要职责之一。不论是外部市场环境，还是客户要求的提高，或是个人生活所带来的压力，都需要管理者放在心上，及时帮助员工疏导。

对于销售员工的心理疏导，最重要的是管理者对销售人员的真心关怀。作为一名销售员工的称职“倾听者”，如遇到明显反常、情绪压抑、压力较大员工时，要倾听其所遇到的困难，尽力解决生活方面问题，针对工作方面的问题予以资源支持与指导，让员工明白自己的工作并没有白做，内心的苦闷公司能够理解，这就足够了。不要让负面情绪无从释放或持续累积。

2. 目标设定与共识

为了缓解销售员工的工作压力，必须努力缩小员工在目标压力与心理畏惧之间的差距。最有效的方法之一就是管理者与销售员工共同设定业绩和活动量(为达成绩绩而实现的资源积累量)目标，并与员工达成共识。其中，管理者非常忌讳每次直接拍一个目标下来，强行要求员工接受并执行，最后直接站在一个高高在上的位置要结果。

正确的方法是：在目标设定并下达前，管理者主动与员工互动，了解其最近的经济需求和生活目标，从个人目标出发，引导其建立销售业绩目标；同时坦诚告知销售人员团队整体的目标和压力，希望他能共担压力，建立荣誉感。同时对完成目标的路径和所需工作内容、资源配置都进行详细沟通，令其充分了解目标设定后的可实现性，建立起营销信心。

3. 日常辅导并随时解决业务问题

实践表明，员工满意度水平很大程度上取决于与直属上级的关系。最受欢迎的不是最和



葛的领导，而是最能够帮助员工解决工作中实际困难的领导，也就是经常被大家挂在嘴边的“教练型”管理者。回到目标设定之后的场景，当时员工可能是信心满满，开始努力冲锋了，但是在之后的实际业务开展和销售推进中，一定会遇到很多现实的困难，小问题很容易堆积成大问题，让压力累积。

所以，在销售团队中一种好的人际互动方法就是，管理者主动观察员工的工作，发现谁有问题及时主动地与他互动，随时解决其业务的问题和困扰，同时鼓励员工主动向领导和有经验的人提出问题，这种日常辅导就变成了最佳的人际互动，在持续的解决问题中，管理者将越来越得到员工的信赖。

二、有效开发客户

开发客户的过程就是建立关系的过程，我们自古以来推崇“人情”、“面子”，在与客户接触过程中，照顾到客户的面子，让客户感觉到公司的人情味，对于企业与客户关系的建立是很有帮助的。黄光国教授认为人情是人与人进行社会交易时，可以用来馈赠对方的一种资源。即我们通常讲的“送人情”、“人情债”。

我国的人情味是让营销人员最难以舍弃的，个别客户在遇到困难的紧急关头得到了营销人员的帮助，这在人情交往中属于“恩情”的范畴，对此困难提供帮助的人叫做“恩人”，这就超越了简单的客户与企业之间的交易关系。

（一）充分记录客户的信息

哈维·麦凯是美国麦凯信封公司的创始人、董事长和总裁。作为一家卖信封起家的公司，麦凯信封公司如今的营业额已超过 7000 万美元，他的成功之道在于没有人能够比他更加了解客户。麦凯为他的每个客户都建立一份档案，里面要求业务员记录顾客的 66 件事。66 件事情主要包括客户基本信息、教育背景、家庭、业务背景资料、特殊兴趣、生活方式、客户的反馈信息等七个方面[详见案例 14(4)]。在掌握客户足够的信息后，麦凯公司便能在竞争中创下好业绩。

营销人员应积极与客户接触、掌握详细的客户信息，但要把握适度的原则。如对客户的生活尤其是家庭私生活不应该过细地调查，这样往往会适得其反，引起客户的不满。经济收入方面也是如此，不能过多地涉入客户的经济领域，那样会让客户感觉没有安全感。但营销人员在与客户沟通时可以就彼此之间的共同爱好或话题进行对话，这样既不会让客户感觉到啰嗦，又能增进彼此友谊。在客户需要帮助时，在自己力所能及的范围内，给予客户最好的帮助。

【案例 8-2(8)】送礼送金不如送心

业务员小张接到客户的电话，原来客户临时要去趟泰国，需要用一下小张的车。因为两人比较熟络，小张就毫不犹豫地答应了。根据小张对客户了解，这个客户是第一次去泰国，而且客户不是个细心的人，于是在开车去接客户的途中，小张买了些小物件。送客户到达机场了，小张取出了一个小包让客户带上，客户没多说，拿着东西就匆匆登机了。后来，当客户从泰国回来的时候，第一个要见的人居然就是小张，原来小张给客户带的东西有风油精、氟哌酸、创可贴等外出旅行的必备药品。在关键的时候，就是这些小物品帮了客户的大忙，小张成了客户眼中的救星。他们的关系直线上升，顿时由熟人进入信任的层面。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



虽然小张送给客户的小物件与企业的产品完全不挂钩，但却博得客户的满意，最终帮助企业开发了一个长期大客户。这都源于营销人员的用心观察，记录客户信息，像对待朋友一样对待客户，在力所能及的范围内给予客户帮助。

（二）不是营销产品而是自信

【案例 8-2(9)】和总统做一笔小生意

美国一位名叫乔治·赫伯特的推销员，成功地将一把斧头推销给了总统小布什。布鲁金斯学会得知这一消息，把刻有“最伟大推销员”的一只金靴子奖给了他。这是自 1975 年该学会一名学员成功地把一台微型录音机卖给尼克松以来，又一名学员成功登上如此高的推销门槛。

布鲁金斯学会创建于 1927 年，以培养世界上最杰出的推销员著称于世。它有一个传统，在每期学员毕业时，设计一道最能体现推销员能力的实习题，让学生去完成。克林顿当政期间，他们出了这么一个题目：请把一条三角裤推销给现任总统。八年间，有无数个学员为此绞尽脑汁，可是，最后都无功而返。克林顿卸任后，布鲁金斯学会把题目换成：请将一把斧子推销给小布什总统。鉴于前八年的失败与教训，许多学员都知难而退。个别学员甚至认为，这道毕业实习题仍和克林顿当政期间一样毫无结果，因为现在的总统什么都不缺少。再说即使缺少什么，也用不着他亲自购买。再退一步说，即使他亲自购买，也不一定正赶上你去推销的时候。

然而，乔治·赫伯特却做到了，并且没有花多少工夫。一位记者在采访他的时候，他是这样说的：“我认为，将一把斧子推销给小布什总统是完全可能的。因为他在得克萨斯州有一座农场，里面长着许多树。于是我给他写了一封信，我说，有一次，我有幸参观您的农场，发现里面长着许多矢菊树，有些已经死掉，木质已变得松软。我想，您一定需要一把小斧头，但是从您现在的体质来看，这种小斧头显然太轻，因此您仍然需要一把不甚锋利的老斧头。现在我这儿正好有一把这样的斧头，它是我祖父留给我的，很适合砍伐枯树。假若您有兴趣的话，请按这封信所留的信箱，给予回复……最后他就给我汇来了 15 美元。”

乔治·赫伯特成功后，布鲁金斯学会在表彰他的时候这样说：金靴子奖已空置了 26 年，26 年间，布鲁金斯学会培养了数以万计的推销员，造就了数以百计的百万富翁，这只金靴子之所以没有授予他们，是因为我们一直想寻找这么一个人——他不因有人说某一目标不能实现而放弃，不因某件事情难以办到而失去自信。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

作为一名营销人员，要清楚地认识到，在与客户沟通前，最先展现在客户面前的不是产品，而是自己。因此，每一次沟通都以成功将自己销售出去作为前提。乔治·赫伯特的故事告诉我们，有时候不是销售任务太艰难，而是我们对自己失去了信心，我们自己选择了放弃，销售人员在客户开发过程中要展现出充分的自信，有销售的信心，虽然有信心未必就代表着成功，但失去信心一定不会成功。

1. 自信源于对产品的深知

销售人员在进行销售工作前，一定要了解自己是在进行一项怎样的服务，自己的服务能够在哪些地方给客户带来帮助，充分了解销售产品的功能，切忌一问三不知，东拉西扯，避重就轻，这样会让客户感觉自己很不专业。





2. 小事容易让人不自信

营销人员应随时留意自己的身体状态，在生活中，我们很多时候被一些小事困扰，小事会让人变得不自信。恰恰是这些微不足道的小事，组成了影响营销员工销售成功的X因素。如果这些小事一直阻碍着营销员工的成功，会让人觉得自己“总在关键时刻掉链子”，久而久之，自己也会形成这种观念，导致不自信。

3. 建设强大的内心

在与陌生人接触前要先建设自己强大的心理。与陌生人接触，不要给自己太大压力，尤其当自己有求于人的时候，不要有“一次拿下”这种不切实际的想法，也不要强迫自己一定要被别人喜欢。不要给自己太大的心理负担，这样不利于自己的成长。

社会心理学家说，“人并不是因为害怕而逃跑，而是因为逃跑而害怕。人并不是因为伤心而哭，而是因为掉泪而伤心”。这是因为人在受到刺激而意识到身体的变化时，会引发恐惧、悲伤、愤怒的感情。懂得了心理的这些微妙变化，也就可以做出适当调整。在与人初次见面时，如果步伐沉重，会更感到不安；如果步伐比往常轻快，就可以缓解自己不安和紧张的心理，心情也能放松。

(三) 产品质量是会说话的

【案例8-2(10)】“梅尔多”铁锤

在美国纽约州，有一家妇孺皆知的“梅尔多”公司。这家公司是靠制造“梅尔多”牌铁锤起家的，它的起家时间很长，但过程却非常简单。

“请给我做一柄最好的锤子，做出你能做得最好的那种”，多年前，在纽约州的一座村庄，一个木匠对一个铁匠说。“我是从外地来的，在这里做一个工程，我的工具在路上丢了”。“我做的每一柄锤子都是最好的，我保证”。铁匠戴维·梅尔多非常自信地说，“但你会出那么高的价钱吗”？“会的”。木匠说，“我需要一柄好锤子”。铁匠最后交给他的，确实是一柄很好的锤子，也许从来就没有哪柄锤子比这个更好。尤其值得称道的是，锤子的柄孔比一般的要深，锤柄可以深深地楔入锤孔中，这样，在使用时锤头就不会轻易脱柄。木匠对这个锤子十分满意，不住地向同伴炫耀他的新工具。第二天，和他一起的木匠都跑到铁匠铺，每个人都要求订制一把一模一样的锤子。这些锤子被工头看见了，于是他也来给自己订了两件，而且要求比前面订制的都好。“这我可做不到”，梅尔多说，“我打制每个锤子的时候，都是尽可能把它做得最好，我不会在意谁是主顾”。一个五金店的老板听说了此事，一下子订了两打，这么大的订单，梅尔多以前从来没有接过。不久，纽约城里的一个商人经过这座村庄，偶然看见了梅尔多为五金店老板订制的锤子，强行把它们全部买走了，还另外留下了一个长期订单。

在漫长的工作过程中，梅尔多总是在想办法改进铁锤的每一个细节，并不因为只是一个铁锤而疏忽大意。尽管这些锤子在交货时并没有什么“合格”或“优质”等标签，但人们只要在锤子上见到“梅尔多”几个字，就会毫不犹豫地买下它。就这样，在一个不起眼的乡村小镇诞生的小铁锤，慢慢成了美国乃至全世界的名牌产品，而梅尔多本人也凭着这些铁锤终于成为了亿万富翁。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)



互联网时代,企业应该对客户的需求有一个基本的认识,即客户需要购买的永远不是便宜,而是产品价值。宝马很贵,开的人越来越多;夏利很便宜,却已经被淘汰了;诺基亚很实惠,已经倒闭了;苹果手机太贵了,用苹果的人越来越多。因此企业不应为了蝇头小利而放弃产品价值开发,不能以次充好打价格战。企业是要为每个客户提供多次服务的,而不是一次性交易。企业应在保证质量和价格成正比的基础上,给客户带去更完善的服务体验。

(四) 冷漠可能被真诚打动

【案例 8-2(11)】5:30 的演奏

有一个孩子非常喜欢拉小提琴,他 7 岁时就和旧金山交响乐团合作演奏了门德尔松的小提琴协奏曲,未满 10 岁就在巴黎举行了公演,被人们誉为神童。1926 年,10 岁的小男孩在父亲的带领下,来到巴黎拜访艾涅斯库,他一心想成为艾涅斯库的学生。他说:“我想跟您学琴!”艾涅斯库冷漠地回答:“你找错人了,我从来不给私人上课!”男孩坚持说:“但我一定要跟您学琴,求您先听听我拉琴吧!”艾涅斯库说:“这件事不好办,我正要出远门,明天早晨六点半就要出发!”男孩忙说:“我可以提早一个小时来,在您收拾东西时拉给您听,好吗?”艾涅斯库被男孩的坚决意志打动了,他说:“那好吧,明早五点半到克里希街 26 号,我在那里等你。”

第二天早晨 6 点钟,艾涅斯库听完了男孩的演奏。他兴奋而满意地走出房间,对等候在门外的男孩的父亲说:“我决定收下你的儿子。不用付学费,他给我带来的快乐完全抵得过我给他的好处。”男孩从此成为艾涅斯库的学生,他努力学琴,最终学有所成。他就是后来的世界著名小提琴演奏家梅纽因。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

案例中的小男孩就是在做着最普通的销售,不同的是销售的产品是他自己以及他对于小提琴的热爱,而客户则是他心仪的导师艾涅斯库先生。从艾涅斯库一开始的决绝到最后的主动收徒,我们看到再冷漠的客户都可以被打动,比如艾涅斯库,只要自己执着;再没有退路的事,比如让艾涅斯库听琴,都会有余地,只要自己坚忍不拔。

(五) 尝试为别人解决难题

【案例 8-2(12)】17 岁的百万富翁

达瑞出身于美国一个中产阶级家庭。父母在生活上对他要求很严,平时很少给他零花钱。达瑞 8 岁的时候,有一天他想去看电影,身上却分文全无。是向爸妈要钱还是自己挣钱?达瑞第一次开始思考这样的问题。最后,他选择了后者。他自己调制了一种汽水,把它放在街边,向过路的行人出售。可那时正是寒冷的冬天,没有人购买,最后只等到两个顾客——他的爸爸和妈妈。

他偶然得到了和一个成功商人谈话的机会,当他对商人讲述了自己的“破产史”后,商人给了他两个重要的建议:第一,尝试为别人解决一个难题,那么你就能赚到许多钱;第二,把精力集中在“你知道的、你会的和你拥有的”东西上。这两个建议很关键。因为对于一个 8 岁的男孩而言,他不会做的事情还很多。于是他穿过大街小巷,不停地思考:人们会有什么难

题？如何为他们解决难题？这其实很不容易。好点子似乎都躲起来了，他什么办法都想不出来。

但是有一天，父亲无意中点燃了他的灵感火花。一天吃早饭时，父亲让达瑞去取报纸——美国的送报员总是把报纸从花园篱笆中一个特制的管子里塞进来。假如你想穿着睡衣，一边舒服地吃早饭，一边悠闲地看报纸，就必须先离开温暖的房间到房子的入口处去取报，即使在天气不好的时候也必须如此。虽然有时候只需要走二三十步路，但也是非常麻烦的事情。当达瑞为父亲取回报纸的时候，一个主意诞生了。

当天他就挨个敲响邻居的门铃，对他们说：每个月只需付给他1美元，他就每天早晨把报纸塞到他们的房门下面。大多数人都同意了，达瑞很快有了70多个顾客。当他在一个月后第一次赚到一大笔钱的时候，他觉得简直是飞上了天。高兴的同时他并没有满足于现状，他还在寻找新的赚钱机会。经过一段时间的思考，他决定让他的顾客每天把垃圾袋放在门前，然后由他早晨送报时顺便运到垃圾桶里——每个月另加1美元。他的客户们很赞赏这个点子，于是他的月收入增加了一倍。后来他还为别人喂宠物、看房子、给植物浇水，他的月收入随之直线上升。

9岁时，他开始学习使用父亲的电脑。他学着写广告，而且开始把小孩子能够挣钱的方法全部写下来。因为他不断有新的主意，有了新主意就马上实施，所以很快就有了丰厚的积蓄。他母亲帮他记账，好让他知道什么时候该向谁收钱。随着业务的扩大，达瑞必须雇佣别的孩子为他帮忙，然后把收入的一半付给他们。如此一来，钱便潮水般涌进了他的腰包。一个出版商注意到了达瑞，并说服他写了一本书，叫《儿童挣钱的250个主意》。因此，达瑞在他12岁的时候，就成了一名畅销书作家。后来电视台发现了他，邀请他参加许多儿童谈话节目。他在电视里表现得非常自然，受到许多观众的喜爱。到15岁的时候，达瑞有了自己的谈话节目，通过做电视节目和广告，他已经发展到日进斗金的程度。当达瑞17岁的时候，他已经成了百万富翁。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

企业营销人员时常进入一个营销误区，他总是认为自己在卖产品。他一直在推广自己的产品有多好、自己的服务有多棒……案例中小男孩的成功得益于成功商人的点拨，这次交谈使他明白，营销的第一步就是了解客户需求，并以客户需求为基点，结合自己的能力尝试为别人解决问题。为帮助客户而销售，而不是为了提成而销售。

客户开发就是如此，营销人员不能将客户单纯地作为取支票的对象，而要站在客户的角度帮客户去解决问题，有时候这种帮助可能与企业产品完全无关，仅仅是客户无助时的热情帮助，但这就在客户与企业之间播下了友谊的种子，我们需要做的就是“浇水、施肥”，培育这种友谊、关系。

三、客户沟通技巧

【案例8-2(13)】成功的销售服务

一位西装笔挺的中年男士，走到玩具摊前停下，他随手拿起一只声控玩具飞碟。售货小姐马上上前接待。

“先生，您好。您的孩子多大了？”售货小姐笑容可掬地问道。



“六岁”。男士说着，并把玩具放回到原位，眼光又转向其他玩具。

“六岁！”售货小姐提高嗓门说，“这样的年龄玩这种玩具正是时候”，说着并把玩具的开关打开。男士的视线又被吸引到声控玩具上。

售货小姐把玩具放在地上，拿着声控器，开始熟练地操纵着，前进、后退、旋转，同时也说着：“小孩子从小玩这种声音控制的玩具，可以培养出强烈的领导意识。”接着她把另一个声控器递到男士手里。于是，那位男士也开始玩了起来。大约两三分钟后，售货小姐把玩具关掉。

男士开始问：“这一套多少钱？”

“三百八。”

“太贵了！算三百好啦。”

“先生，跟令郎的领导才华比起来，这实在是微不足道”，售货小姐稍停了一下，拿出两个崭新的干电池说：“这样好了，这两个电池免费送您！”说着便把一个原封的声控玩具飞碟，连同两个电池，一起塞进包装用的塑胶袋里递给男士。

男士一只手摸进口袋里掏钱，另一只手接下玩具问：“不用试一下吗？不会有别的问题吧？”

“品质绝对保证！”售货小姐一边说一边递上名片。

男士高兴地交了钱，拿着玩具满意而去。

（资料来源：王宏. 销售人员岗位培训手册. 北京：人民邮电出版社，2007）

案例中的售货小姐成功且愉悦地将声控玩具飞碟销售给了男士，我们注意到在向男士销售的过程中，售货小姐始终面带微笑，态度平和不急不躁，这种细节上的处理是其成功的前提。售货小姐并没有一味向男士介绍该玩具如何优越，而是讲了该玩具能带给男士的消费体验，能带给男士的消费回报，以此来打动客户，让其购买玩具。正如企业的销售，正是通过销售服务帮助客户解决需要。

（一）先消除对方的抵触感

一个人不能总想着让别人相信自己是正确的，而应先看看现在的人们已经相信了什么，在这个基础上再想办法让人们接受自己的思想。不管是做什么行业，即使对方提出了非常不专业的问题，也不要第一时间否定他，而应在引导中，慢慢消除对方的抵触感，让对方相信自己，并理解自己说的话。要知道，在说服别人时，对方一定会有某种程度的心理抵触，如果不消除这些抵触感，是很难让对方相信自己的。

（二）微笑让对方放下架子

亲和力对于每个行走社会的人来说都太重要了，有人说，如果想要天天点钞票，就要学会张嘴就会笑。在生意场上，笑代表了一种善意，具有很大的作用，没有人不喜欢和一个精力充沛、笑容饱满的人打交道。如果想和客户打好关系，取得客户的信赖，就要给对方送上善意的微笑，这种亲和力一旦发挥作用，即使遇上难缠的客户，也能使其在微笑面前放下架子，这正是笑的亲和力产生的心理作用的结果。

（三）态度是语言的调味品

态度是语言的调味品，它可以使交谈变得如沐春风，与人谈话时要有自我感情的投入，

这样才会以情动人。在与陌生人接触时，无论其能否发展成企业最终客户，都应该表现出职业营销人员的素养，以真诚的态度对待每一位客户，要知道营销是在帮助客户解决需要，而不是伸手向客户拿支票。

【案例 8-2(14)】乔·吉拉德的玫瑰花

有一次，一位中年妇女走进乔·吉拉德的展销室，说她想在这儿看看车，打发一会儿时间。她告诉乔·吉拉德，她想买一辆白色的福特车，就像她表姐开的那辆一样。但对面福特车行的推销员让她过一小时后再去，所以她就先来这儿看看。她说，这是她送给自己的生日礼物，“今天是我 55 岁生日。”“生日快乐！夫人”，乔·吉拉德一边说，一边把她让进办公室，自己出去打了一个电话。然后，乔·吉拉德继续和她交谈：“夫人，您喜欢白色车，既然您现在有时间，我给您介绍一下我们的双门式轿车——也是白色的。”他们正谈着，女秘书走了进来，递给乔·吉拉德一束玫瑰花。乔·吉拉德慎重地把花送给那位妇女：“尊敬的夫人，有幸知道今天是您的生日，送您一份薄礼，祝您好运！”她很受感动，眼眶都湿了。“已经很久没有人给我送礼物了”，她说，“刚才那位福特推销员一定是看我开了部旧车，以为我买不起新车，我刚要看车，他却说要去收一笔款，于是我就上这儿等他。其实我只是想要一辆白色车而已，只不过表姐的车是福特，所以我也想买福特。现在想想，不买福特也可以”。

最后她在乔·吉拉德手里买走了一辆雪佛兰，并填了一张全额支票。其实从头到尾乔·吉拉德都没有劝她放弃福特而买雪佛兰。只是因为她在这一感觉受到了重视，于是放弃了原来的打算，转而选择了乔·吉拉德的产品。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

无论什么样的性格，人们都会适应并接受，人们不能接受的是不好的态度。无论性格如何，面对一个人谈话时，态度是冷淡还是欣赏，对方肯定是能感受到的，因此在和人交往的时候，无论在什么情况下，都尽量不要去敷衍别人，要有一颗诚恳的心。

（四）循序渐进与客户沟通

学会观察。观察客户的装束，学会用什么样的姿态来接近客户。例如，看到客户穿运动的品品牌，大概判断出这个人喜欢放松的交谈；如果客户穿的是很正式的西装，那么与其聊天可能要注意保持一种认真、正派的态度。

注意信息的交流。营销人员需要先敞开自己的心扉，可以先自我介绍，再去请教客户的姓名、职业，然后试探性地引出彼此都感兴趣的话题。毕竟与陌生人接触，如果不先做介绍，就开始询问对方的情况，可能会被认为是一种试探。一般情况下，营销人员在哪方面介绍了自己的情况，客户也乐意就这方面谈他个人的情况。

注意倾听。学会倾听是所有营销人员的必修课，在对方的讲述过程中，一定要保持认真倾听的状态，不要随意打断别人说话，应该及时回应，例如一句“真想不到，您说的这一点太有趣了”，会让对方觉得自己很愿意听他的讲述，因此在第一次谈话时就会有种相识已久的感觉。

【案例 8-2(15)】我的医生儿子

世界著名营销大师，吉尼斯营销纪录保持者乔·吉拉德，在他的职业生涯中，不乏失败的案例，其中就有一则是由于他没有做好一名合格的倾听者。乔·吉拉德花了一整个晚上在



想下午为什么会失败，按照客户的身份地位向其推荐了最佳车选，性能优越价格合理，为何在要签单的时候，客户却要求再思考一下呢。吉拉德想不出自己究竟错在了哪里，最终，忍不住还是给客户打了通电话。

我说：“今天我试着卖车给你，我觉得自己已经成功了，可是你却走了出去。”

“没错。”他说。

“是怎么回事？”我问道。

“你开玩笑，现在是晚上11点。”

“我知道，很抱歉。不过我实在很想做得比今天下午更好。您能告诉我，我哪里做错了吗？”

“你是当真的？”

“当真！”

“好，你现在正仔细听吗？”

“是的，洗耳恭听！”

“可是你今天下午却没有。”

然后他告诉我，当他已经决定要向我买车，却在签名的那一刻有了一丝犹豫。为了缓和自己的情绪（毕竟他要投下10万美元），他开始跟我聊起儿子吉米（Jimmy），今年正要到密歇根念医学院。他对这个儿子很骄傲，叙述着他的所有表现、学业成绩、老师眼中的好学生、运动全能，还有对未来的野心。说实话，那天晚上他在电话里告诉我的时候，我一点也记不起来白天他曾经说过这些。原来下午我根本没有听进去。

他说我对于这些似乎并不在乎，一点兴趣也没有，一旦谈妥生意，思绪就不晓得飘到哪里去了。他说，我好像在注意办公室外面同事讲的笑话。

（资料来源：乔·吉拉德，罗伯特·凯斯摩：怎样销售你自己，北京：中国人民大学出版社，2007）

销售大师吉拉德都曾败北于倾听上的不用心，我们还有什么理由不去认真倾听呢？懂得回避某些话题。例如不要问对方的婚姻状况，因为有些人选择了独身。此外，还有许多单亲家庭。每个人的婚姻生活都可能有一些独特性，为避免尴尬，不要轻易发问，除非对方主动提及某事的时候，再给予回应。

面对沉默保持淡定。当从一个话题跳跃到另一个话题，或许会出现一段沉默的时间，当双方都沉默的时候，不要对片刻的沉默慌张，必要的沉默是很正常的。

【案例8-2(16)】三支烟与一分钟请求

北汽株洲公司与株洲当地高职大专院校进行校企合作，定期会到学校去招聘一线操作工人，总要和合院校的领导打交道。有一次，刘经理要代表公司去拜访一下湖南汽车工程职业技术学院主管教学的副院长，之前都是跟学校的招生就业处的领导打交道，这一次是初次拜访这位副院长，刘经理带着公司的车模，和一位湖南本地的同事到他办公室拜访。

首先刘经理表达了公司对副院长给予北汽的大力支持与帮助，车模是公司在产的车型，他为副院长介绍了这款E系列轿车的情况，从外观到内饰，再到发动机，这位副院长为人也比较爽快，跟北汽株洲的相关领导熟悉，很快双方就聊了起来，并且副院长给刘经理发了一

支烟，刘经理发现双方有了共同的“爱好”——抽烟。平时刘经理是不抽烟的，有一些应酬才会抽两支，刘经理敏锐地感觉到这是与烟友建立谈话基础的前提。

然后双方又聊北汽的发展，副院长说到北汽株洲落户株洲第一家合作的院校就是他们，因为刘经理是北京总部调过来的，来学校之前有一些了解，提前准备了一些材料记在了心里。目前在北汽公司有多少他们学校的学生，有哪些表现比较优秀，哪些成为了班组长，学生在公司的发展和表现，刘经理都在副院长面前给他介绍，并肯定学校在人才培养和人才输送方面做得很好，赞美他们学校发展很快、很好。

接下来聊副院长对北汽公司的了解，他说去过公司总部，与哪些领导见过面，刘经理恰巧就在总部大楼工作，接着副院长的话，给他介绍总部大楼有哪些特色，聊聊着，副院长提到一位领导就是刘经理在总部的老板，这样双方又近了一层。这期间相互递烟，已经抽了三支烟了，刘经理看气氛差不多，感情交流得很好，接下来，向副院长提出了公司的请求，希望近期再招聘几十名学生，请他给予大力支持，副院长很爽快地答应了，并说“北汽的事，我全力支持”！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

接触陌生人的时候，要努力制造一种轻松愉快的气氛。在沟通的时候，要随时留心对方态度的变化。这是一个很典型的拜访陌生人“先沟通感情，再沟通事情”的案例，如果没有前面的“三支烟”，后面一分钟的请求恐怕没那么容易和爽快。



第三节 客户服务与策略

传统市场营销战略的根本目标是市场份额的扩大，因而企业往往会通过大力促销和广告来吸引顾客，扩大市场份额，但却忽视了对顾客的保留以及长期关系的建立。随着市场环境的变化，市场份额和利润两者之间的作用关系已大大减小。研究表明，吸引一位新顾客所花的费用是保留一位老顾客的5倍以上。

一、贯穿企业的服务理念

企业营销人员要以积极的态度和行为来维护客户关系，原因在于，是客户让营销人员拥有了自信，是客户让营销人员拥有了财富，是客户让营销人员拥有了地位，是客户让营销人员拥有了事业。

（一）用心经营是根本

【案例 8-3(1)】用心经营自己的人际关系

经济大恐慌期间，日本有许多中小企业都受到严重波及，纷纷面临破产的命运。有一家酱菜店也深受影响，老板虽然勉强经营，却是举步维艰。他很不甘心，心想，“努力了大半辈子，不能就这么放弃”。于是，他开始拼命研究如何让日益挑剔的客人们，愿意继续照顾他的生意。有一天，他想到一个绝妙的方法。老板跑到苹果的产地，订购了一批苹果，并在尚未成熟的苹果上贴了一个标签，等红苹果成熟时撕下标签纸，于是在水果上便会留下一片空



白,老板便在这个空白处发挥创意。当周边的酱菜店纷纷倒闭时,只有这家酱菜店的销售量大增,每天都顾客盈门,最后还扩大生产,供不应求。那位酱菜店老板的成功秘诀究竟是什么?就是苹果身上的创意,原来每次他都会从客户名单中挑出二百名客人,把他们的名字写在透明的标签纸上,并贴在苹果的空白处,然后随货品一起送给客人。每当客户收到这些苹果时,都充满惊奇与感动,他们没有想到老板竟如此细心与用心。酱菜店老板的这个小动作,其实花费不多,但是当每位客人接到这份小礼物时,心中都非常感动,更甚于赠送一箱酱菜的价值。因为这富有人情味的苹果,使得客户们深刻记住了这间酱菜店,只要苹果的盛产期一到,主顾们便会想起,“该是订购酱菜的时候了”。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

企业服务客户的目的就是获得客户的忠诚,获得与客户的长期合作,谋求长远的发展,那么为什么不用心服务呢?用心经营必须要贯穿到企业的方方面面,在产品生产上要小心,保证企业的产品质量,在客户服务上更要用心。“人心都是肉长的”,企业用心与否,客户都会看在眼里,酱菜店老板的一个小小的举动,挽救了自己的小店,老板的细心经营,让客户感觉到了尊重,感受到了企业的服务态度。

互联网时代,消费者更加强调消费体验,这更对企业的用心经营提出了新的要求,只有用心服务,将每一次服务做到最好,才能为消费者创造更好的用户体验,才能在产品市场竞争中占据优势。

(二)真诚沟通是渠道

1. 有能之人输在傲

一个人如果想做管理,想和更多的人打交道,就需要修炼自己的心性,无能之人输在懒,有能之人输在傲。真正有能力的人,会正确看待自己的优势,把自己的优势和能力看成是上天眷顾自己的礼物,不会因此去鄙视别人。

【案例8-3(2)】轻浮是营销的大忌

小李想找一位大客户谈点生意,经过多方辗转联系,终于约到了他。小李找的饭店档次很高,诚意很足,但是一顿饭下来之后,这位客户却觉得小李轻浮,不想再跟他打交道了。原来,在吃饭的时候,小李开了一瓶好酒,虽然这位客户强调说他是开车来的不能喝酒,小李还是开了酒,并说可以让司机送他回家。殊不知这位客户有严重的胃病,但是在小李的多番要求下,他只能强忍着喝了一杯,没想到小李却开始炫耀自己的酒量,炫耀当年如何靠着能喝酒拉到很多关系、做成很多事。甚至说出了“会喝酒的男人才叫男人,不喝酒的男人不叫男人”这样的言论。听完这句话,客户勉为其难喝掉了一杯高度白酒,但是却已经很不愉快了。而且整顿饭下来,小李一直吹嘘自己的酒量,始终没有谈到工作的事情。这种轻浮的态度让客户很不满意,并且他觉得,能喝酒是一种本事,这无可厚非,但是不会喝酒不代表是无能之辈,小李的做法让他觉得很专业。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

2. 学会控制情绪

在与客户沟通时,任何一种情绪不受控制,都会成为做不好事情的原因,也正因为这一点,情绪不好成为不好好做事的借口,比如“我今天对你态度不好,是因为我心情不好”;“我

对客户发火了，是因为我今天情绪不好”等。每一条都似乎向我们诉说着控制情绪非常困难，但事实上，如果面对的那个人是领导呢？还会轻易发脾气吗？

控制情绪主要看个体的控制力。在想发脾气的时候，可以尝试抽离环境，调整情绪，用其他的事情转移注意力；也可以尝试放松自己，两眼微闭做缓慢的深呼吸，并且想象一些美好的景象，等等；还可以采取“无为”，即生气后什么都不要做，也许过段时间就会发现自己好像没那么生气了。

【案例 8-3(3)】糟糕的情绪

小张是一名销售人员，他是个争强好胜的人，希望通过自己的努力做出好业绩，因此工作非常努力认真，业绩很突出，并且在季度审核时被评为销售明星。成为销售明星之后，小张的压力开始变大，对客户的态度也变了，行动上明显很急躁。每次与客户谈生意，他总是希望客户能够立刻决定购买自己推销的产品，并且一再催促，这使得很多客户开始反感，即使本来打算购买，最终也因生气匆匆离去。就这样，小张的业绩每况愈下，心里更是着急，在销售中手忙脚乱，并且一遍又一遍地催促顾客购买，如果顾客拒绝，他就会很生气。慢慢地，小张的压力越来越大，动不动就想骂人，工作也是频频出错，越来越多的客户向公司投诉小张态度有问题。小张急于求成，使自己错误百出，不仅没有提高业绩，反而严重影响了工作，得不偿失。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

（三）学会拒绝守原则

【案例 8-3(4)】“芬克斯”酒吧的原则

有一位名叫罗斯恰尔斯的犹太人，于耶路撒冷开了一家名为“芬克斯”的酒吧。酒吧的面积不大，30 平方米，但它却声名远播。有一天，他接到了一个电话，那人用十分委婉的口气和他商量说：“我有十个随从，他们将和我一起前往你的酒吧。为了方便，你能谢绝其他顾客吗？”罗斯恰尔斯毫不犹豫地说：“我欢迎你们来，但要谢绝其他顾客，不可能。”打电话的不是别人，是美国国务卿基辛格博士。他是访问中东的议程即将结束时，在别人的推荐下，才打算到“芬克斯”酒吧的。基辛格后来坦言告诉他：“我是出访中东的美国国务卿，我希望你能考虑一下我的要求。”罗斯恰尔斯礼貌地对他说：“先生，您愿意光临本店我深感荣幸，但是，因您的缘故而将其他人拒于门外，我无论如何办不到。”基辛格博士听后，摔掉了手上的电话。第二天傍晚，罗斯恰尔斯又接到了基辛格博士的电话。首先他对前面的失礼表示歉意，说明天打算带三个人来，订一桌，并且不必谢绝其他客人。罗斯恰尔斯说：“非常感谢您，但是我还是无法满足您的要求。”基辛格很意外，问：“为什么？”“对不起，先生，明天是星期六，本店休息。”“可是，后天我就要回美国了，您能否破例一次呢？”罗斯恰尔斯很诚恳地说：“不行，我是犹太人，您该明白，礼拜六是个神圣的日子，如果经营，那是对神的玷污。”

这个故事，可能很多人不信，但事实确是这样。此小酒吧连续多年被美国《新闻周刊》列入世界最佳酒吧前五名。一个 30 平方米的小酒吧，竟能享受如此高的美誉，的确令人惊讶。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

虽然企业是以盈利为目的的，但如果企业为了盈利舍弃了自己的经营原则，变为一个唯利是图的公司，那么这个企业很快就会泯然众人矣。罗斯恰尔斯身上体现了一个优秀的营销



人员必备的原则：拒绝。坚守企业的经营原则，坚守信仰的原则，像基辛格这样的高管和权贵也要让步于企业经营原则。只有那些能够在适当时候拒绝一些东西的人，生活与事业才能够洒脱而有尊严。

【案例 8-3(5)】我知道你是明星

电影明星洛依德将车开到检修处，一个女工接待了他。她熟练灵巧的双手和年轻俊美的容貌一下吸引了他。整个巴黎都晓得他，但此姑娘却没表示出丝毫的惊讶和兴奋。“您喜欢看电影吗？”他不禁问道。“当然喜欢，我是个影迷。”她手脚麻利，看得出她的修车技术非常熟练。半个小时不到，她就修好了车。“您可以离开了，先生。”他却依依不舍：“小姐，您可以陪我去兜兜风吗？”“不，先生，我还有工作。”“这同样是您的工作。您修的车，难道不亲自检查一下吗？”“好吧，是您开还是我开？”“当然我开，是我邀请您的嘛。”车跑得很好。姑娘说：“看来没有什么问题，请让我下车好吗？”“您不想陪我吗？我重新问您一遍，您喜欢看电影吗？”“我回答过了，喜欢，而且是个影迷。”“您不认识我？”“怎么不认识，您一来我就认出，您是当代影帝阿列克斯·洛依德。”“既然如此，您为何对我如此冷淡？”“不！您错了，我没有冷淡。只是我没有像别的女孩子那样狂热。您有您的成绩，我有我的工作。您今天来修车，是我的顾客，我就像接待顾客那样接待您，将来如果您不是明星了，来修车，我也会像今天一样接待您。人与人之间不应该是如此吗？”他沉默了。在这个普通的女工面前，他感觉到了自身的浅薄与狂妄。“小姐，谢谢！您让我受到了一次很好的教育。现在，我送您回去。要修车的话，我还会来找您。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

“我知道你是明星”，多么简短而又有力的一句话，这句话直击每个营销人员的内心深处。对于权贵与财富的崇拜，无疑给自己安上了有色眼镜，只会使自己更自卑，是对自尊心的亵渎。在营销服务过程中，营销人员会遇到形形色色的客户，其中不乏社会名流，但对于一个优秀的营销人员，应恪守营销人员的本分，工作与服务才是与客户对话的内容，不应该使自己的工作受到其他非相关因素的影响。

（四）居安思危赢生存

【案例 8-3(6)】割草小男孩的“询问”

一个替人割草的男孩打电话给斯宾塞太太：“您需不需要割草工？”斯宾塞太太回答说：“不需要了，我已有了割草工。”男孩又说：“我会帮您拔掉花丛中的杂草。”斯宾塞太太回答：“我的割草工也做了。”男孩又说：“我会帮您把走道两旁的草剪齐。”斯宾塞太太说：“我请的割草工正是这样做的。谢谢你，你再到别的地方问问吧。”男孩便挂了电话。男孩的朋友问他：“你不是就在斯宾塞太太家修剪草坪吗？为什么还要打这样的电话？”男孩说：“我只是想知道我做得有多好！”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

只有不断了解别人对自己的评价，才有可能知道自己的长处与短处；只有不断改进工作，才会永远有工作。没有一个企业可以万古长青，尤其是在互联网时代，随处都有创新，随处都有挑战，如果企业墨守成规，只会加速自己的衰败。

二、企业不同阶段的策略

根据企业生命周期理论，一个企业从无到有，从幼小到强大再到衰退大概会经历四个阶段，分别是企业初创期、成长期、成熟期和衰退期，这四个阶段企业的资源占有情况不同、资本实力有所不同、企业所处的市场环境也不尽相同、所面对的机遇和挑战也不同，因此企业的销售策略也应该因时、因地、因事而有所侧重、调整，包括企业管理沟通着力点也应随之调整。图 8-3(1)是企业生命周期图。

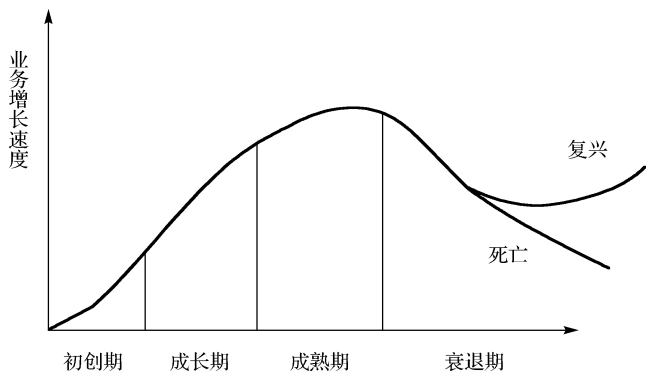


图 8-3(1) 企业生命周期图

(一) 创业初期企业策略

1. 创业初期企业经营特点

企业创业初期一般具有高成长性，但也同样面临着高风险性，该阶段企业面临的最大问题就是如何生存下去，求生存是这阶段企业的重中之重，因此，这一阶段，几乎企业的所有工作都是围绕销售开展，全力销售是初创企业工作的重点。

这一阶段的企业大都是企业主发现目前市场机遇或市场空白区域，市场中存在着新的需求有进入的可能，然后企业主集结一些志同道合的人士、精英开展工作。有代表性的企业就是马云创立的阿里巴巴，在发现互联网这一新兴领域之后，马云本着一种“时不我待，舍我其谁”的精神，找到了合作拍档，加上自己的妻子，两万块的启动资金，简单地租了个房间，就开始了阿里的创业历程。这一阶段企业内的员工对于企业的认同感是极高的，他们都是一群有理想、有抱负的人的集合体，企业内的沟通也最顺畅。

2. 创业初期企业经营策略

创业初期企业的首要任务就是求生存，因此这一阶段所有的企业活动都围绕着营销展开。但又由于企业处于初创期，没有技术，无法依靠技术优势吸引客户；在市场中没有知名度、没有信誉，更没有人脉来帮助企业宣传。因此这一阶段企业只能依靠新颖性、低价格来吸引客户的眼球，谋取客户的关注。图 8-3(2)为初创期企业生存策略。

初创期企业大都是创业者发现市场未被填补的需求，

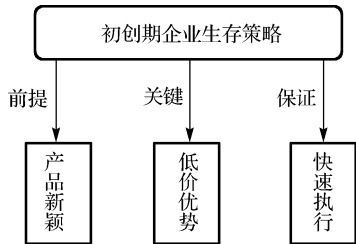


图 8-3(2) 初创期企业生存策略



他们有存活的可能，相当于“夹缝中求生存”。企业应该抓住这些尚未被满足的需求，开发适销对路的新产品，为企业生存创造可能。创新性、活跃性是初创期企业生存的前提条件。

企业处于初创期，企业规模较小，市场定位比较灵活，企业内部经营成本较低，外部关系成本低，可以将产品的价格控制在比较合理的范围内，在市场中形成一定的价格优势。价格优势是保证企业在初创期生存与发展的关键因素。

（二）成长上升期企业策略

1. 成长上升期企业经营特点

经历了初创期企业员工的共同努力，企业进入到发展的成长上升阶段。在该阶段，企业的规模相对初创期有了明显的变化，生产规模扩大，企业市场竞争力提高；企业员工队伍较初创期也有了明显的壮大，企业制度慢慢建设起来，组织形态更加完整，团队更加健全，市场销售部、产品研发部、财务会计部专业化；这一阶段企业呈现一种快速增长的速度发展。

但由于企业的发展，随着市场规模的壮大，企业市场客户竞争会进入一个更加激烈的领域，企业客户群体与日俱增，其客户需求也变得更加复杂，单纯的低价格已不能满足消费者的需求。

2. 成长上升期企业经营策略

虽然经历了初创期的努力，无论企业规模、市场占有率、市场影响力还是企业内员工数量都有了许多提高，但是企业发展的重点还是产品的销售。这阶段企业的产品已经被市场所接受，产品失去了市场新颖性，所以企业要在其他方面寻求突破[如图8-3(3)所示]。

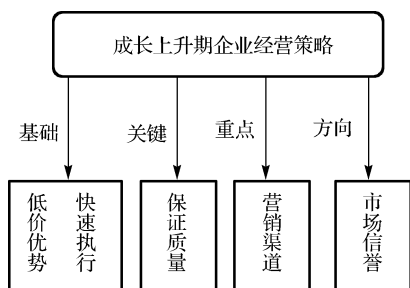


图 8-3(3) 成长上升期企业经营策略

成长上升阶段的企业应以其初创期的低价和营销快速执行力为基础。以建设企业质量管理体系为关键，尤其在互联网时代，产品更新换代如此之快，只有保证产品质量才是企业发展的关键，“三鹿奶粉事件”一度导致中国整个乳产品行业萎靡不振，就是由于企业没有把好质量关。

另外，成长阶段应依靠企业资本大力开发营销渠道，营销员工努力开发、建立企业客户人脉圈，扩大企业的市场占有率。

最后，成长阶段企业市场影响力有所提高，企业应把握这个机会，努力塑造企业社会、市场形象，建设企业市场信誉，为企业品牌的建设树立根基。

（三）成熟稳定期企业策略

1. 成熟稳定期企业经营特点

成熟稳定期是一个企业的经营最佳状态，这一阶段企业增长达到最大化，企业规模最大，市场占有率达到最大规模，企业内部形成完整、系统的管理结构，且对人才吸引能力强，抗市场风险能力强。基于成熟稳定期企业的优势，企业经营者都会竭尽全力延续企业成熟期。

2. 成熟稳定期企业经营策略

成熟期企业实力雄厚，但正是由于企业规模庞大，才更应该保证市场营销策略的快速执行力建设，再优秀的企业如果策略执行不到位，一切都是空谈。企业的重点应该放在紧抓质量管理、拓宽营销渠道、壮大企业市场信誉上[如图8-3(4)所示]。

与成长期不同，成熟期企业经营的关键是员工沟通。员工关系是连接企业内外部一切关系的纽带，企业应依靠员工关系发展客户关系，发展社会关系，维护媒体形象关系。另外这阶段企业的发展方向应该落在品牌推广上，借助企业强大的实力和市场影响力，努力塑造强势品牌，依靠品牌延续企业的成熟期。



图 8-3(4) 成熟稳定期企业经营策略

(四) 衰退期企业策略

1. 衰退期企业经营特点

虽然企业进入了衰退期，但企业的资本和规模却依旧是最大的，只是企业的市场增速下降，企业的产品在市场占有率下降，市场认可度降低。这一阶段企业的市场信誉还在，企业的品牌影响力还很强大，只是其所处的经营领域市场前景黯淡，企业员工缺乏创新意识，而优秀员工也萌生退意，领导层冗杂，导致信息沟通不畅，企业变革难度系数大。

衰退期企业迎来了最大的市场考验，如图8-3(5)所示，如果经营良好，各方面关系处理得当，企业可能焕发第二春，转衰为增，再次买入繁荣阶段；相反如果企业经营管理不当，政策落实不到位，就会一落千丈，彻底死亡。

2. 衰退期企业经营策略

企业进入衰退期主要原因是产品不被市场所接受，企业缺乏产品创新。因此这阶段为使企业转衰为增，企业市场策略的关键是销售团队收集市场信息，并将市场信息及时向企业内部反馈，这就要求企业组织内部加强沟通，使企业内部组织沟通渠道顺畅，尤其是市场部与企业研发团队的跨部门沟通。因此衰退期企业管理沟通应聚焦于研发团队的沟通，企业内部跨部门的沟通[如图8-3(5)所示]。

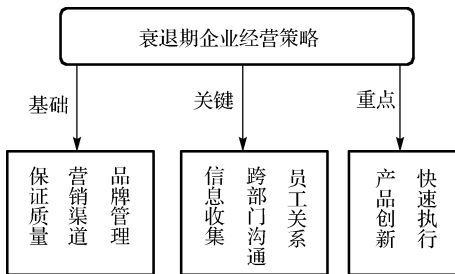


图 8-3(5) 衰退期企业经营策略

同时衰退期企业还是应该立足于其无可挑剔的质量、广泛的营销渠道以及品牌优势进行市场营销。企业发展重点是产品的研发，以及快速的执行力，伴随着企业的发展，其赖以生存的快速执行力在衰退期已经不见踪影，更多的是偷懒、卸责、搭便车，在转型关键时期，应该激起企业员工的组织认同，为企业的延续努力奉献，共同努力。



思考题

1. 请写出您认为在服务沟通时的“好话”。
2. 您认为在与客户沟通时应注意哪些事项？作为一名销售人员，应该怎样来开发客户？



案例分析题

1. 结合案例 8-2(1) 以及相关资料，请分析陆强华的优点与不足。如果您是黄宏生或黄仕灵，如何通过沟通途径处理陆强华离职事件？
2. 结合案例 8-2(4)，思考以下问题：
 - (1) 下属与领导对工作安排及工作方式意见不一致时，是否要进行沟通并达成一致？
 - (2) 如果领导不能接受意见，下属是应该继续谏言并保留意见执行？还是放弃谏言完全依照领导安排工作？

环境沟通

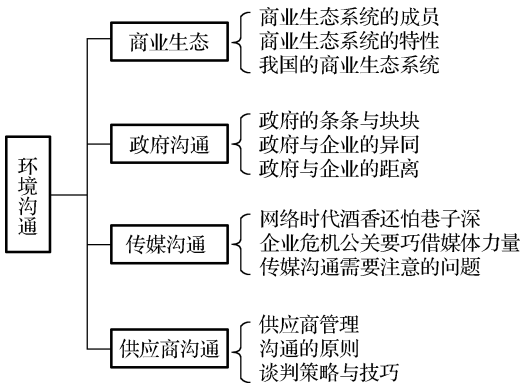
培养目标

- 1. 帮助读者厘清政府运作规律，进而学会如何与政府沟通。
- 2. 帮助读者认识传媒的重要性，以及如何与传媒沟通。
- 3. 帮助读者了解供应商管理，学会如何与供应商沟通。

培养要点

- 1. 在当前的商业生态环境下，对内要求企业重视内部治理结构的建立，对外则需要企业正确审视商业生态环境。尤其在互联网时代下，企业所处的市场环境越发复杂，这就对企业的管理提出了更高的要求，学会与政府、与传媒、与供应商等外在环境沟通同样重要。
- 2. 学会与政府沟通，首先需要了解政府的条条块块，认识到政府的工作机制，明确政府和企业的异同，并把握好政府和企业的距离。
- 3. 学会与传媒沟通，需要明白互联网时代传媒的重要性，在企业危机公关时借用好传媒的力量，同时从细节着手，构建和媒体的良好关系。
- 4. 学会与供应商沟通，首先要对供应商进行分类，对不同的供应商采取不同的策略，掌握一定的谈判技巧，从而在谈判中掌握主动权。

本章框架



第一节 商业生态

商场如战场。长期以来，在这个没有硝烟的战场上，企业与企业之间，企业的部门之间，乃至顾客之间、销售商之间都存在着一系列的冲突。如果将商业生态系统与自然生态系统进



行类比,每个企业都可以视为一个活生生的生物,都要经历出生、成长、成熟甚至衰亡。尽管它们有着不同的寿命,它们也像自然中的生物一样,相互竞争,同时又彼此合作,不断地调整自己以适应日新月异的环境。因此,美国学者詹姆斯·穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念,以生物学中的生态系统,这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动,打破了传统的以行业划分为前提的竞争战略理论的限制,力求“共同进化”。

一、商业生态系统的成员

“商业生态系统”的概念最初由詹姆斯·穆尔在文章《掠食者与猎物:新的竞争生态》中提出,他将商业生态系统定义为“以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体,商业世界的有机体”。因此可以将商业系统定义为以相互作用的组织和个体(商界中的有机体)为基础的经济群落。随着时间的推移,他们共同发展自身能力和作用,并倾向于按一个或多个中心企业指引的方向发展自己。

按照不同的特征、结构、职能、性质等标准,商业生态系统有各种不同的结构功能划分与系统分类。按照社会职能和形态特征来划分,商业生态系统包括消费者、供应商、主要生产者、其他的风险承担者、金融机构、贸易团体、工会、政府以及类似政府的组织等的集合。

按照结构要素与功能特征来划分,商业生态系统的组成也大致分为生物成分和非生物成分两大部分。商业生态系统中的生物成分包括:企业人以及同质企业所形成的群体、消费者、供应商、市场中介(包括代理商、销售渠道、销售补充产品及提供服务的组织)和投资者。这些生物成分被视为商业生态系统中的主要物种。商业生态系统中的非生物成分则包括政治法律政策相关形势、经济状况、科学技术发展状况、社会人力资源状况、自然资源状况和文化背景,等等。

商业生态系统中还包括政府部门、立法者、代表消费者和供应商的协会以及制定标准的机构,他们是一些特殊的成分,既可能是消费者、投资者,又对商业生态系统的非生物环境起决定性作用,他们隐含在上述关系中,如图9-1(1)所示。由于篇幅所限,本章在此仅对政府沟通、传媒沟通、供应商沟通加以介绍。

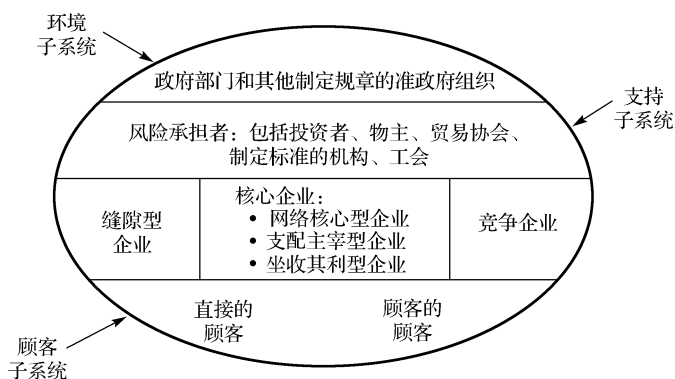


图 9-1(1) 商业生态系统的结构

二、商业生态系统的特性

(一) 商业生态系统的自组织性

自组织性在商业生态系统中出现是很容易理解的。一个商业生态系统就是一个过程,在这个过程中,参与者自愿地集合在一起,没有外部或内部的领导。在企业相互联系中确立目标,协商并规划出新的秩序。或许会有一些来自政府的控制和鼓励,但总体上是公司自由地创造了他们喜欢的结构。这种发展是持续不断的,新的联系总是不断产生,而旧的又不断被分解。

(二) 商业生态系统的环境适应性

商业生态系统的功能能否正常发挥,以及商业生态系统能否顺利进行演化,首要的条件就是看商业生态系统的环境制度是否与之配套。商业生态系统环境制度对商业生态系统的作用力具有两重性,即配套的环境制度可以促进商业生态系统的发展,反之与商业生态系统不相配套的环境制度会制约商业生态系统的演化,甚至会造成商业生态系统的紊乱。

自然生态系统中的一个物种能够生存、繁衍不是因为它更强大、更机智,而是因为它更能适应环境的发展。同样,一个企业能否在商业生态系统中持续地生存发展,在于其能否适应企业生态环境的变化。比如,我们所熟知的可口可乐、西门子、通用电器等国际性企业有着上百年的历史,表现出来的仍是生机勃勃的发展前景,而也有大量的企业在经历了短暂的辉煌之后走向了衰落。

(三) 商业生态系统既有合作又有冲突

商业生态系统中的企业,彼此之间既有合作,也有冲突。但总体来讲,通过彼此合作,企业间能够进行优势互补,进而为企业创造更大的收益。如麦当劳和肯德基共同维持一个商业圈,往往不是脸对脸,就是肩并肩,在经营中既具有自己的特色,又能维持共同的发展。

三、我国的商业生态系统

由于我国的市场经济还处在发育之中,相应的政策制度和法律法规还不够完善,因此企业面临的是更加复杂和混乱的商业生态系统。在这种情况下,企业的生存和发展越发举步维艰。

(一) 国际市场上,前有“狼”,后有“虎”

当前企业国际化的一个突出特点就是跨国公司的主导作用明显增强。诸多的国际跨国公司,他们凭借雄厚的资金和技术实力、优质的产品和服务以及先进的管理理念,优先占据了国际市场的巨大份额,形成了“行业壁垒”。与此同时,国内众多不规范的小企业也在“觊觎”市场的“残羹”,提供低质量、低价格的双低产品,严重影响了中国产品出口企业的国际形象,大有“劣币驱逐良币”之势。国内大企业却乐于坚持“赢家通吃的道理”,即非主业产品通过涉足相关领域,获得国家政策的扶持,扰乱了行业的市场规则。

(二) 数据上,缺少积累与深入分析

国内不少企业不研究、不积累来自国内国际市场的数据,而是通过“拍脑袋”进行决策,这样制定的企业战略、产品的价格和标准、服务形式与内容等都不具有科学性,很可能因为



某项失误导致企业破产。作为企业的管理者，应当注意积累相关产品的市场数据，深入分析，掌握其中的规律，避免错误研判市场形势，断送了企业前途。

（三）专长上，缺少沉积与持续提升

企业只有具备一定的核心专长，才能在市场上处于优势地位，保持持续的盈利能力。然而，国内许多企业并不重视核心专长的沉积和提升，缺乏“竞合”理念，不重视品牌建设、服务能力的提升、物流配送体系建设等，他们重视短期的盈利能力和市场份额，不顾及企业未来，采取不合理甚至过激的行为，因此错失提升核心专长的时机。

（四）管理上，经商理念强于“合作”理念

员工是企业的宝贵财富，然而多数企业强调利润至上的经商理念，将主要精力集中在主营业务和市场拓展，疏于企业内部员工管理，因此，没有能够很好地搭建组织平台，致使企业和员工之间无法实现良好的合作。

（五）协作上，缺乏信任与长期合作

过分看重短期利益不利于企业的长久发展。然而，国内不少企业却在“践行”这种理念和行为，他们不强调与上游客户、企业内部员工、下游供应商以及有关部门之间的协作，违背商业规则，破坏互惠双赢的原则，将交易做成“一锤子买卖”，没有交情，更谈不上合作。

（六）环境上，部门利差，各自为政

许多企业面对着包括税收、工商、海关等多个部门在内的政府管理组织，各部门之间由于利益存在差异，各自为政，在一定程度上给企业带来了限制和麻烦，造成企业发展缓慢、步履维艰。



第二节 政府沟通

在互联网迅速发展的今天，企业的环境变得越发复杂。整个中国的市场环境犹如一个原始森林。显性规则与隐性规则交织，无序竞争与有序发展并存，不变革是等死，变得太快是找死。如何在瞬息万变的市场中生存？企业除了管理好企业内部外，还要学会如何与政府沟通，获取政府掌握的资源，积极营造有利的商业生态环境。

政府关系既是企业公共关系的基础，也是最重要的工作内容之一。良好的政府关系有助于企业其他工作的全面开展。在互联网对整个社会产生巨大冲击的今天，了解政府的运作机制，学会如何与政府沟通，构建良好的政府关系，尤其是在互联网时代下构建与政府的关系，已经成为企业能否长期发展的重要影响因素。

一、政府的条条与块块

【案例 9-2(1)】A 区安监局的条块分割

A 区政府下辖 22 个街道办事处、7 个乡镇，579 个居委会，84 个村委会。除此之外，A 区政府还管辖着 42 个委、办、局、中心、大队，垂直管理的 9 个局、队以及执法机构和事业单位，其中有部分委、办、局对安全生产负有行业主管职责，如文化委、商务委、住房城

乡建设委；有部分委、办、局对安全生产负有专项主管职责，如质监局。

从“条”上看，区安监局一个科室的业务可能要同时受到市局几个处室的指导、监督。换言之，市局几个处室分派的业务有时需由区局一个科室承担。业务实施主要在于基层，任务繁重，其分布情况呈“正三角形”，而业务落实的机构及人员配置又呈“倒三角形”。虽然安监局是综合监管，不必事事亲为，许多工作可以交由行业主管部门进行办理，但各项工作的谋划、部署、分配，活动的组织，与各相关委、办、局、企业的协调，都需要付出相当多的时间、精力、人力、物力。一项工作的开展，不只是一个人或一个科室的事，它牵扯到多个科室的相互协调、配合。更不用说几项任务同时开展。而这种基层一个主要负责科室对上级多个处室负责的任务完成情况，在基层安监局工作中是较为普遍存在的。

这种“倒三角”的任务完成形式，严重影响了工作完成的质量，并且导致工作以应付上级交办的任务为主，主动性较差，还使得基层安监人员没有充足的时间和精力进行深入的分析、思考如何更好地开展工作。由于缺乏理性做指导，最终会使安全生产综合监管进入工作分配、应付，再分配、再应付的没有创造性的循环当中。另外，区安监局已经是“条”上最基层的部门，属地（街道、乡镇）政府中没有设立安全生产监管的专门机构，区安监局即使人头编制不够也得硬着头皮顶上去。在中央政府承诺的财政供养的人员只减不增的背景下，增加人员编制的想法也显得不切实际，即使增加两三个人的编制，对于全区10多万家企业的执法工作而言也只是杯水车薪。

“块”上的情况也不容乐观。由于区安监局行政隶属于区政府，与区政府所辖的乡镇街道及所属其他委、办、局为平级单位。在实施综合监管过程中，监督管理如何实施，也是一个时常困扰基层安监部门的问题。这种机构设置，为基层安监局工作开展带来了许多尴尬。听起来“综合监管”似乎权力很大，但到底如何发挥其作用？在工作中如何进行监督管理？尤其与同一级乡镇街道、委、办、局之间如何相处？如果行业主管部门、相关职能部门以及属地政府能够真正参与进来，那么，安全生产监管就有了“腿”，能够真正落地，否则仅靠安监局的几个人，即使跑断腿也难以实现安全生产检查的“全覆盖”。但这又谈何容易！安全生产监督管理联席会议的机制虽早已建立，安监局作为牵头部门的区安全生产委员会办公室也挂靠在安监局的综合监督科，但光是这样的委员会在区政府的各委、办、局中大大小小设置了有十多个，几乎每一个部门都对应着相应的委员会，委员会名义上是协调统筹，但运行起来，在安排不动其他同级部门的时候，很多事情只能是“谁牵头，谁负责”。尤其是对于安监局这类“条”上的部门而言，机构设置从国家总局到各级地方政府“一竿子插到底”，一旦出现安全生产事故，第一个被问责的部门就是安监局，即承担责任的主体是安监局。这也是困扰着许多基层安监部门，造成基层安监局实施综合监管的阻力因素之一。

“条”“块”运行的格局长期存在，一定程度上造成了上述的“条块分割”的局面，“条”和“块”就好似同床异梦的两个人。从这种意义上来看，现行的领导体制可以被视为一种“分散的集权主义”。通常，如果一个问题太大，解决起来不仅需要一个部门的努力，还需要其他部门的行动，那么，纵横交错的权力路线就会变得异常复杂而麻烦。政府治理结构中的这种权力分散，使得某个人阻挠重要政策的采纳或成功实施变得相对容易，特别是同级单位和官员不能彼此发布具有约束力的命令。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



案例反映的是目前政府条块分割的现状。在案例中，区安监局作为“条”上的部门，受到国家安监总局和市区安监局的垂直领导，同时，也受作为“块”上的区委区政府的领导，因此，存在双重领导的问题。在此背景下，区安监局想要推动的执法还要与“块”上的平级单位——街道乡镇打交道，双方在人员安排、执法安排上存在利益冲突，需要在这些约束条件下，把这项工作做好，就要研究“条”“块”运行模式下的体制。安监局只是一个案例，其折射出政府并非铁板一块，政府有其内在的结构与运行逻辑。

（一）垂直管理与地方政府管理并存

我国的行政体系呈现出中央垂直管理和地方政府管理交织的条块结合结构。在社会发展的不同阶段，中央政府与地方政府的权限划分有所不同。通过改革条块结构，可以不断调适地方管理与部门管理间关系，进而达到根据社会经济形势、时代背景等调整中央与地方关系的目的。如果中央需要集权，可以加强“条条”控制；如果中央要发挥“块块”的积极性，可以紧缩“条条”的职权。

在计划经济体制下，地方政府更多地是作为上级职能部门的下级机构，主要接受上级主管部门的领导。因此，这一时期的“双重领导”以垂直管理为主。改革开放以后，为了激发地方政府发展活力，调动地方政府发展经济的主动性和积极性，中央政府将部分权力下放，“块块”上的权力开始加大。这为地方经济的发展起到了重要的作用。然而，带来了中央宏观调控能力下降、地方保护主义盛行等消极影响。于是，中央开始从地方上收经济调控的权力，垂直管理的“条条”和地方政府的“块块”并存。

直到今天，地方自我与中央他我之间呈现出一种“你中有我，我中有你，条块分割，权责不清”的模糊关系。一方面，在全局性的事务方面，如果没有强有力的中央政府的权威，地方政府微观理性的行为可能导致宏观不理性的结果，陷入囚徒困境的泥坑。为了尽可能减少宏观环境恶化对本地区的不良影响，地方政府会采取“上有政策、下有对策”的地方保护主义策略。另一方面，不断强化中央政府的权威的结果是地方自治能力日渐弱化，地方政府特别基层乡镇政府变成“为工资而发愁”的“准经济组织”，这种情况下维持地方系统稳定的纠错机制不可能发挥作用，所有的矛盾会不断积累。

（二）部门利益与块块失衡

当每个人、每个家庭、每个部门、每个地方都成为一个孤立的经济实体后，往往会因缺少利益的纽带与黏合剂，造成彼此割裂、互不沟通。这便是区域割据、地方封锁、统一市场难以形成的深层次原因。这种分工机制，原本为相互制约而设计，但由于部门与部门之间的协调成本太大，不可避免地造成了如下几方面的负面影响。

一是部门职责交叉，职能不清。在实际工作中很难想象出将一个企业、作业场所、工作岗位分成“安全”与“卫生”两部分，也很难把某一种不良工作条件和有毒有害物质分成哪一部分属于安全，哪一部分属于卫生。例如，某些有毒气体大量泄漏时可引起急性中毒乃至死亡，而小量长期接触则可导致慢性中毒反应。部门交叉的结果可谓是“剪不断，理还乱”，特别是对一些职能交叉的综合性问题或难题，在由谁负最终监察责任的问题上，容易产生互相推诿或扯皮，或者办事效率降低，或者产生更为严重的漏管局面。

二是政出多门，企业无所适从。为了搞好各自的工作，每个管理部门都会制定行政法

规、下达文件、召开会议布置、开展检查活动、索取统计报表等，这时企业就不得不面对文山会海和报告、报表。如果各部门的政策法规有矛盾之处，更会使企业无所适从。

此外，各个时期所形成的技术服务机构在进入市场经济后都自立门户，划分各自的“势力范围”，都声称自己代表国家，政出多门，缺乏统一的管理机制和标准化的工作程序，重复的检查和繁杂矛盾的标准使企业感到“头疼”。

（三）地方政府强化盈利目标

在市场化改革的进程中，各级地方政府的经济主体地位不断凸显，尤其在“分灶吃饭”的财政体制时代，地方政府的利益导向得到空前的强化。市场化的结果是各级政府成为利益主体，往往为谋求最大的经济政治利益而进行各自的最优化设计。在许多情况下，基层组织变成了自己利益的代表。例如，一些地方在对基层领导人的目标责任制考核中新增了“工资能否按时发放”一项。工资问题直接关系到基层政府的运行和生存。当发工资演变为“目标管理”的时候，他们不由自主地对那些能增加自身收入的项目有了兴趣，而对于公共服务目标淡漠起来。兴趣无疑是行为的内在驱动因素。对上来说，不论是哪级拨付的专项资金，都可能萌生分一些来发工资的心思；对下来讲，不论是工商户还是居民，能多收则尽量多收，甚至不惜巧立名目搞罚款。基层组织异化出的掠夺特性值得我们警惕。在建设服务型政府的背景下，这一趋势会朝着良性方面发展。

二、政府与企业的异同

互联网时代所带来的巨大变化，不仅仅给企业的管理带来了新的挑战，也为政府的治理提出了新的要求。政府管理与企业管理两者有许多相似之处，如都必须履行一般的管理职能，包括计划、组织、人事、预算等。但是政府管理以及政府管理机构的行为有其特定的范围和特殊的规律，与企业管理存在着很大的差别。政府的管理不仅包括对综合范畴的经济的管理，也包括对综合范畴的社会的管理。政府在社会各种机构和企业中起到协调的作用，为企业的发展创造一个良好的市场环境。在互联网时代，政府的管理可更多借鉴企业管理的理念，向服务型政府转变。

（一）政府与企业的不同

1. 角色不同：裁判员与运动员

从扮演的角色来看，政府与企业存在着很大的差异。政府相当于市场经济下的“裁判员”，而企业则相当于“运动员”。在新中国成立初期，国有企业和政府是一体的，就是俗称的“既是运动员，又是裁判员”，此时的政府作为经济活动的管理中心，几乎包揽了所有的经济活动。随着改革开放和市场经济的发展，政府逐渐退出经济管理活动，成为维系社会生产经营秩序的“裁判员”，其主要职能从直接从事和干预具体经济活动转变为从事经济调节、市场监管、社会管理和公共服务、有效实施宏观调控、创造市场机制充分而健康地发挥作用的环境条件上来，而企业则成为生产经营的主体，扮演着“运动员”的角色。

2. 目标不同：整体公平与局部效率

从管理的目标来看，政府管理的主要职能是为人民提供非营利性的产品或服务，其目的是公益性的，而企业管理主要目标是通过生产和销售产品或提供服务来盈利。两者的目标不



同,也就决定了两种不同类型的管理机构在维持生存方面也会有很大差异。政府管理是非营利性的,其生存并非依靠出售产品或提供服务来维持,而主要依赖于立法机构的授权。企业管理则是以营利为目的,企业的生存与发展也完全依赖于盈利的多少。因此,企业管理的决策在很大程度上受市场因素即顾客需求所左右,而政府管理的决策则并不受到市场的影响,重要的是兼顾整体公平与局部效率。

3. 产品不同:公共服务与商业产品

从二者的产出来看,政府机构与企业也存在着巨大差别。政府管理的主要产品是公共服务,其行为的合法性、公众舆论好坏、减少各种冲突的程度、公共项目的实施与效果、公共产品的数量及其消耗程度等是其主要的衡量指标。而企业的产出为商业产品,其产品的盈利情况、生产规模的扩大程度、市场占有率的提高等是其主要的评价标准,政府产品的评估更偏重于社会效益,而企业产品的评估则更强调经济效益。

(二) 政府与企业的相同

1. 领导者的重要性

无论是对于何种类型的组织,其决策、计划、组织、行动都离不开领导者的作用。对于企业而言,好的领导者能够发现商机,带领组织追求更大的利益;而对于政府而言,优秀的领导能够更好地完成公共服务,为社会创造更大的价值。因此,政府管理和企业管理中,领导者都同样重要。优秀的领导能够在个人素质修养基础上,凭借深厚的学识和丰富的工作经验,处理组织中遇到的各种问题,管理好组织的员工关系,为组织创造更多的价值。

2. 地方政府主义

当企业完全追求利润而忽视社会责任等其他影响时,就变成了纯粹的利己主义,会危及其他组织的利益,地方政府同样如此。有学者将中国地方政府热衷于发展经济的过激行为概括为“地方政府公司化”,其含义是,一些地方政府把追求利润最大化当成行政目标,运用手中的权力,大干与民争利的事情;某些政府或部门的领导,把自己“管辖的地盘”当成自己的私营机构,肆无忌惮地通过这个“公司”或谋取私利,或恣意胡为。

这种地方政府主义具有显著的掠夺型组织的特点,包括:忽视民众需求,使组织公司化,以经济发展为目标一切向利润看齐;凭借所持权力过分介入市场,混淆了市场与组织的界限,不利于建立公平透明的市场经济环境;领导与成员之间不论是横向间或是纵向间都缺乏信任,组织内成员多以利己为中心;干部任期短、权力集中、信息不公开、缺乏监督、腐败滋生等。

3. 服务的重要性

“基础不牢,地动山摇”,任何组织一旦脱离群众、脱离人民,就会失去修正前行方向的拉力,容易走上组织发展的歧途。掠夺型政府正是由于失去民心,从而动摇了自己的组织基础。因此,近年来,学者们开始提出服务型组织的概念。所谓服务型组织,是指在平等、正气、信任的基础上,以提升服务能力和构建服务平台为支撑,不断提升服务层次,拓展服务内容,最终营造出服务的文化,实现群众参与、群众满意,并以实现组织和群众共同发展为目标的基层组织。



三、政府与企业的距离

在互联网时代下,市场竞争越来越激烈,企业组织面临更加复杂多变的关系环境,不仅要处理与内部顾客的关系,更要协调好与政府、顾客、同业者之间的关系等。如何让组织在各种关系的推动下健康成长,而不是被束缚,同样值得思考。在传统的官本位文化和皇权文化下,企业在与政府打交道时,“有关系,就没关系”、“没关系,就有关系”,如何在与政府建立关系的同时把握好度,就显得尤为重要。

(一)重视政商关系

【案例9-2(2)】晋商

晋商,这个曾被冠以太多光环,显赫一时的群体,在中国浩瀚的历史长河中留下了浓墨重彩的一笔。他们以“汇通天下”的理念,创立的山西票号曾领先华尔街百年,创造了世界商业史上的一个奇迹。晋商的辉煌与它独特的地理环境分不开。山西自古拥有全国独一无二的盐池,物产丰富,与河南、山东等产粮大省邻近,又处在东部与西部、南方与北方相接的位置,自古就与少数民族杂居在一起生活。这些优势使得山西在明清之前就拥有发达的商业贸易,更是明朝晋商形成的物质基础。

等到清朝政府时,由于与蒙古族的特殊关系,边患解除。当时北方的特产是人参、貂皮、灵芝等,南方生产铁锅、盐巴、茶叶等。而北方跟南方的交界又是山西,所以山西商人得了清朝的地利之便,又开始从事贸易。晋商深谙关系在中国社会中的重要作用,可以说,晋商的发家史就是一部关系史。晋商在交结政府官吏方面颇有独到之处。

一是帮助穷儒寒士入都应试,直到走马上任。对于有希望科中之省试和入都应试者,其沿途川资可由山西票号汇兑,川资不足可由票号借款。对于有衔无职的官员,如果有相当希望、靠得住的人,票号也予以垫款,代他运动官职。既放给外官,无旅费赴任者,票号也可先行垫支。

二是代办捐纳和印结。咸丰时清政府为筹措经费,大开捐纳,按虚实官衔等级定价,输银加封。“文官可至道台,武职可待为游击,京堂二品,鬻实官共卖虚衔,加花翎而宽封典。票庄乘机居间揽办,得利优于其他汇款”。已捐虚衔者,为了取得实职,还要靠票号为其打听消息,如某地官位有缺,如何运动,打通关节。已放实官者,为了取得更高一级的职务,亦请票号代办“印结”。所谓印结,实际就是一种签有印鉴的证明文书。票号上结尚书、郎中,下交门房、库兵,手段娴熟,能够办通捐纳。当由票号打通关节取得实职后,这些人自然感激票号,于是个人存款,贿赂横财尽存票号,公款业务也照顾票号。票号对这些人的存款也代守秘密,一旦遇到查抄处分,票号均予保护,或转汇原籍支取。这样,官僚在票号的支持下,得到高官厚禄,票号则在官僚的庇护下得到了存款汇兑公私款项便利,扩大营运资本,并得到了官僚的政治保护。

三是加强与达官贵人的勾结。山西票号为了发展业务,又进一步加深与达官贵人的勾结。票号与高级官吏形成了朋比为奸,互为利用的关系。

晋商的衰落并不是简单的商业问题,更有着深层次的社会原因,它是伴随着旧中国逐渐走向半殖民地半封建化而一蹶不振的。晋商同清政府的密切关系在其崛起之时,起着积极的



推波助澜作用，而正是这种关系，为其日后的衰败埋下了伏笔，这是晋商衰落的主要原因之一。首先，晋商富裕之际，正是清政府财政开支开始拮据之时，所以晋商成了清政府勒派劝捐助饷的主要对象；其次，晋商票号营业，一向有“北存南放”的政策，在京师吸收王公贵族储蓄和政府公款存储，而在南方贷出流动。但由于革命的影响，票庄放出的资金无法流转，同时清政府欠票号的银两，屡屡无法清偿，当清廷覆灭后，票号失去清偿能力，最终只能被北洋政府查封。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

如案例所示，晋商的发展离不开其良好的政府关系。通过与政府的密切联系，晋商获取了广阔的利益渠道，并为其今后的发展大开方便之门。然而，过度依附于政治势力，也使得晋商最终走到了死胡同。如果将自己的命运与组织的命运过度联系在一起，则可能也断了自己的退路，在组织成长顺利的时候可以泰然处之，但是当组织面临危机时只能玉石俱焚。

（二）加强政商沟通

政府关系既是企业公共关系的基础，也是最重要的工作内容之一。良好的政府关系有助于企业其他工作的顺利开展；反之，如果政府关系没有处理好，势必会对企业发展造成不良影响。构建良好的政府关系需要遵循以下三个基本原则。

首先是保持良性沟通。定期的沟通是构建关系的基础。作为企业的管理者，要积极和政府相关部门及领导进行沟通，养成定期向政府相关部门汇报、交流的习惯。这样不但有利于和相关人员的关系建立，而且能够在沟通过程中了解到政府最新的政策信息，为企业未来的发展方向提供参考。

其次是维持长期联系。良好的关系不是一朝一夕建立起来的，需要企业管理者长期坚持不懈的努力。临时抱佛脚难以构建稳固的关系，不要等到有事的时候再去求人。要坚持长期的一定频次的联系，和政府相关人员成为朋友，这种关系才具有持续性和稳固性。

最后是关系的建立要符合法律法规和社会道德。上文中也提到，政府和企业的目标并不相同。政府维护的是全社会的整体利益，而企业只是社会的一部分。因此，政府的政策和行为，有时不一定符合某个特定企业的利益。在这一点上，企业要有局部服从整体的意识。千万不要打着政府关系的幌子，勉强公关政府做有损于大众利益的事。一方面这种做法未必有用，即使偶尔奏效，也很容易出问题。

（三）保持适当距离

在中国情境下，关系的形成是以自我为中心的，个体所虚构的亲属关系在传统中国的基本结构组织中占有重要的地位，甚至整个朝代的官僚制度也是以亲属般的义务关系、思想关系演绎出来的。在官与民、官与官之间都存在着这种关系，“官官相护”、“一人得道鸡犬升天”等，中国的官僚们和商人们往往容易在体制内的“普遍价值取向”和孔孟之道的“特殊价值取向”及“裙带关系”这两种冲突的道德观中间左右为难，渐渐自我迷失。

【案例 9-2(3)】胡雪岩沉浮录

胡雪岩是中国晚清时期的一位传奇人物。出生于 1823 年的胡雪岩，家境贫寒，却在短短十几年的时间迅速发迹，成为当时富可敌国的巨商富贾；他以一个人的信誉替清朝政府向外

国银行贷款，帮助左宗棠筹备军饷，收复新疆，慈禧太后赐他黄马褂，官封极品，被人们称为红顶商人。但是富可敌国的胡雪岩在短短三年时间倾家荡产，仅仅62岁就郁郁而终，为什么会有如此的大起大落？难道仅仅是商场的尔虞我诈？

正所谓“物极必反”，也许正是在处理关系过程中的自我迷失，注定了他的失败。“成也萧何败也萧何”，胡雪岩的失败在于将所有的政治资本孤注一掷地压在左宗棠的身上。左宗棠虽是晚清的中兴名臣，但和另一位重臣李鸿章却是政敌。而且左的个性目空一切，加上口无遮拦，在政治上树敌不少。这种处处得罪人的个性，正好和胡雪岩在经商时讲究“与人为善”的原则完全相反，最后结果是即使胡雪岩没有得罪人，想要和人好好做生意，但左宗棠却在政治上树敌，左因战功彪炳，其他人还不敢明目张胆地与他为敌，但这笔账却得由被归类为“左派”的胡雪岩“概括承受”，李鸿章一派认为“倒左必先倒胡”。就是这个缘故，胡雪岩在政治上的最大靠山左宗棠，最后却成了压死他的最大包袱。尽管他想与人为善，但“人在江湖，身不由己”，他一旦插手政治，就被贴上标签，最后不免沦为政治斗争的牺牲品。

胡雪岩一生秉承“以钱赚钱不如以人赚钱”、“商无官不安，官无商不富”、“前半夜想想自己，后半夜想想别人”等经营理念。但是这些话只能作为经营时个人行为的准则，庞大商业帝国运作，却不是单靠这些话就能源远流长的。胡雪岩一生花最多时间在串联各种政商人脉，他的事业大多以做政府的生意为主，例如当初他的钱庄阜康就是借用王有龄的官方身份，巧妙且合法地运用存入的官银做自家生意。胡雪岩一生都在发掘类似这样具有垄断性质的生意机会，所以他花了太多气力在经营人，而非经营制度。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

案例中胡雪岩被关系所困扰，后期的政党之争让他疲于奔命，个人与上司关系过密、事业与政府关系过紧，让他身陷囹圄、无法自拔，慢慢迷失了自我。从胡雪岩的案例可以看出，无论是个体、组织还是政府，在关系面前保持适当的距离是何等的重要。按照刺猬理论的说法，在处理人际关系时，既需要靠近产生温暖，又要保持一定的距离以防伤害。紧密关系带来的是你我不分、生死共存；而疏远关系带来的是冷漠、拒绝甚至威胁。保持适当距离，对于个体保护自己和保护企业利益都同样重要。



第三节 传媒沟通

互联网的出现使人类社会进入了一个新的历史阶段，信息社会的雏形正在慢慢形成。它改变了传统电视、报纸新闻事件的传播速度，使任何信息都能够在第一时间全球化、网络化、透明化。无论是发生在我们身边的小事，还是发生在地球任一角落的重大事件，人们都可以通过网络媒体使其以最快的速度向全球传播。可以说，网络媒体的出现改变了我们的生存方式，也改变了传媒业。在这种情况下，企业想要生存和发展，就不可避免地要学会和各种媒体打交道。

究竟如何与媒体这个喜怒无常的“怪兽”打交道呢？首先要从认识它开始，掌握媒体的运作规律是管理者应具备的基本素质。作为信息传播者，媒体的作用可概括为两个方面：一是日常中塑造本单位或本部门积极正面的形象；二是危机中化解负面影响、重塑形象。媒体就



像夹在自己和公众之间的扩音器，它们把自认为的真实形象向公众进行“大喇叭广播”，而公众也需要借助媒体的眼光来认识自己。好的形象可以令自己从中获益，坏的形象将使自己举步维艰。

我们希望借助媒体做的是：让公众对我们，从不知道到知道，从知道到支持，并且长期保持信赖的关系；也就是开始时需要打出知名度，接下来提升美誉度，最后是长久地维护好自己的名誉。

一、网络时代酒香还怕巷子深

无论是否承认，媒体尤其是网络媒体都已经成为企业发展的过程中不可或缺的一部分。对于企业的管理者而言，无论是商业信息的获取、企业资讯的发布，还是企业与外界的沟通交流，都离不开媒体。然而，一些企业主却视媒体如“猛虎”，甚至打出“防火防盗防记者”的标语，实在不可取。既然无法阻挡媒体尤其是网络媒体的渗透和影响，何不大大方方打开门，积极构建和媒体的关系，让媒体成为企业发展的“加速器”呢？网络时代，酒香还怕巷子深，如果能够巧借媒体之力为企业发展做宣传，无疑事半功倍。

（一）互联网时代的传媒变革

在互联网时代的大背景下，传统传媒产业已经和文化产业、制造业等相互交融，传统传媒方式和新兴传媒方式相互碰撞又相互融合，形成了现在的状态。2012 年以前，“传媒蓝皮书”关于传媒产业的结构和分类主要包括：报纸、图书、期刊、广播、电视、电影、音像、互联网、移动媒体、广告十大行业。2013 年起，根据传媒产业结构的变化，在细分市场基础上，又将传媒产业分为印刷、广电、PC 互联网和移动互联网四大板块[如表 9-3(1)所示]，来展现传媒市场最新的发展格局。

表 9-3(1) 传媒产业四大板块

印刷媒体	报纸、期刊、图书、音像、户外
广电媒体	电视、广播、移动电视、电影
PC 互联网	在线视频、在线阅读、门户网站、搜索引擎、网络游戏、网络购物、社会化媒体
移动互联网	移动阅读、移动视频、移动社交、移动电商、移动游戏、移动搜索、生活服务

互联网的到來改变了传统的信息传播方式，瓦解了传统传媒产业的利润价值链，对于行业内部来说可谓是一次大洗牌。抓住机遇的企业利用此次机会迅速转型，改革业务内容和相应的组织结构，迅速跻身于行业前列。而有些固步自封的传统传媒大亨忽视互联网带来的变革，一味坚持已经不适应市场要求的业务内容以及相应的组织结构，势必满足不了消费者的需求，慢慢被市场所淘汰。大多数传统媒体媒介都呈现发展滞缓和衰退的趋势，报刊种类、广播和电视台的数量近些年持续下降。这一方面是由于受众规模收缩，市场需求减少；另一方面是由于部分传统媒体经营不善，难以为继，大型传媒集团为了追求规模效益，进行跨区域的兼并重组。但是，报刊、广播和电视历经多年发展，仍具备一定规模优势，特别是在三四线城市和细分市场，也保存有相当的竞争实力，因此，印刷、广电、PC 互联网与移动互联网四大传媒产业板块鼎立的局面还将持续。

（二）企业需注重雇主品牌建设

传统的雇主品牌建设，主要是依靠企业自身的实力，着重于企业价值观文化建设，而企

业不到一定的规模和行业地位,形成不了一定的影响力,还谈不上雇主品牌建设。互联网时代改变了这种情况。尤其是雇主品牌的建设,不是宣传什么它就像什么或者是什么,铺天盖地的广告,有时还抵不上一个小事件的曝光,移动互联网预留给企业的危机公关时间,已经从早年的48小时、24小时,到现在的2小时,甚至1小时。个别事件对于雇主品牌的破坏情况,从来没有像今天这样需要从企业品牌建设的高度去重视。

如何借助互联网进行雇主品牌建设?过去受我国传统含蓄文化的影响,无论是企业还是员工,绝大多数都没有经历过沟通培训,加之内部沟通缺乏规范化的体系,引发了诸多问题,比如企业主与家族成员的沟通不畅会导致内部猜疑,企业与员工的沟通方式不恰当会导致误解和埋怨等。

互联网时代下,高质量的沟通是创新的源泉。在企业内部,不仅局限于自上而下的任务传递式的沟通,还应打通自下而上的沟通渠道,建立横向交叉的沟通方式,充分聆听员工意见和尊重员工需求,不以“打小报告”、“走关系”的方式说话,形成和谐的沟通氛围。改变过去单向传播的方式,建立双向沟通、多向沟通的渠道,使企业内部信息更加通畅,更有利于雇主品牌的建立。

但与此同时,这种频繁的扁平化的沟通也加重了企业管理者的焦虑和负担。企业不得不去花大量的时间在沟通上,但是取得的效果如何还需要进一步观察。

(三) 产品宣传需要依托媒体渠道

对于企业而言,媒体对产品的宣传和良好的服务是其在市场中获得成功的重要保证。企业可以通过媒体广告和宣传迅速扩大产品销售,实现企业利润,传播企业形象,增强企业竞争力。但产品的宣传并非简单地加大广告投放就能达到目的。如何做好媒体营销,防止宣传浪费,更是一门学问。

【案例9-3(1)】褚橙进京

2013年最火的水果当属“褚橙”。2013年10月“本来生活”网在西南片区的买手把褚时健的橙子报告给北京总部时,特意附上了有关褚时健的一份介绍材料。“本来生活”网市场总监胡海卿当时就觉得,这会是“一个值得做的点”。2013年10月27日一篇描写85岁褚时健种植橙子的报告出炉了。该媒体官方微博发了文章后被转发7000多次。转发的人包括王石,他写道“衡量一个人的成功标志,不是看他登到顶峰的高度,而是看他跌到低谷的反弹力”,他用巴顿将军的语录诠释了自己对褚时健种橙子的感慨,再次引起近4000次转发。“品褚橙,事竟成”成为了贴在褚橙上的励志标签。2013年11月5日凌晨“本来生活”网正式发售褚橙,订单纷至沓来。前5分钟800箱被抢购,当天共卖1500箱,5天之内20吨褚橙一售而空。在2013年11月12日一天就卖出了1500多箱,约7吨多。褚橙通过一系列故事营销后就此引爆市场并被贴上了“励志橙”的标签。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

二、企业危机公关要巧借传媒

企业的发展离不开媒体宣传的助力,但是这种助力有时也是一把“双刃剑”。尤其是在互联网时代,有时知名企业的一件“小事”,就可能演变成为全民皆知的“大事”。不仅仅产品的宣传要依靠媒体,企业在危机出现时也需要做出各种维护良好公共关系、树立良好企业形象



的努力，即危机公关。危机公关时也需要借助媒体发声。因此，企业唯有在平时多与媒体沟通，才能够在进行危机公关时控制和引导媒体舆论，防止不良信息传播，扩大负面影响。

【案例9-3(2)】无视公关，自食恶果

2007年某天早7点多，中央电视台一档栏目转播了某知名报社的一篇报道，题目叫“某造纸厂废水暗排污染海水”，副标题“称我们是全国知名造纸企业，不少媒体调查都不了了之，你们看着办吧！”。当时正在收看电视节目的属地政府领导听到此消息十分吃惊，立即给该造纸厂董事长打电话，询问是怎么回事，并要求迅速处理好此事，最大限度地减少负面影响，董事长也大吃一惊，立即给公司有关高管打电话，要求查明原因，并迅速派一名副总经理去北京处理此事。

该造纸厂一位副总经理当天坐飞机赶到北京公关，第二天，属地市委常委、宣传部部长带着该造纸厂的常务副总经理等人到北京公关。

该造纸厂是全国造纸行业的龙头企业，是一家上市公司，并正准备在香港上市，而节能减排又是当年国家的一项重点工作，这篇报道无疑对该造纸厂造成了重大的负面影响。这一事件给企业有哪些启示？

原来，该造纸厂给许多媒体供应纸张，与新华社印刷厂是多年的合作伙伴关系，自我感觉能够玩转媒体，包括新华社所属的媒体，没有想到会被曝光，且是被权威的新社下属的报纸曝光，用一位副总经理的话来说，“我们感到很丢脸”。

正是凭着与许多媒体存在着供销关系，所以该造纸厂基本上不把新闻单位的采访当回事，也确有一些媒体前来采访污染问题被他们一个电话、一顿饭摆平的事。此次新华社下属报社的记者去采访，该造纸厂也像对待其他媒体一样不放在心上，记者发稿前，一个自称是该造纸厂总部的人致电记者：“我们是全国知名造纸企业，不少媒体调查都不了了之，你们看着办吧！”

对于该造纸厂这种销售收入过百亿元的大企业来说，公关是必不可少的一个组成部分，不重视公关，必然会吞下苦果。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

案例中的造纸企业自诩神通广大，最终却为此付出惨痛代价。在资讯社会，无论是个体还是企业都需要和媒介联系，也有越来越多的企业设置公共关系部，协调企业与政府、与媒体以及与公众的关系，扩大影响，消除误解。特别是，企业在品牌推广、形象宣传、危机处理及履行社会责任等方面都需要与媒介保持密切的沟通。

【案例9-3(3)】危机公关，转危为机

2011年3月15日对每个双汇人而言，记忆深刻。当天，央视“每周质量报告”播出了一期题为“‘健美猪’的真相”的“3·15”特别节目，济源双汇食品有限公司收购“瘦肉精”猪肉一事被曝光。

这样的打击是沉重的，在过去几年里，因为产品质量而倒下的企业历历在目，其中不乏规模庞大、资金雄厚的老牌企业。一时间，全国各大媒体蜂拥而上，或跟踪报道、或深入批评，网络论坛上，质疑声、指责声一片接一片，无数双眼睛盯着双汇，等待着它的行动。



千钧一发之际，双汇迅速做出反应。对外，在危机发生的48个小时内连续两次发表声明致歉，承认央视报道属实，同时责令济源工厂停产自查；要求济源双汇收回在市场上流通的产品，对相关责任人进行处理，第一时间安抚了媒体和民意。对内，两次召开视频会议，安抚企业员工和经销商。

本着真诚沟通的原则，双汇连续召开大型会议，借助电视、网络、报纸等媒体向公众道歉，并采取一系列行动，把3月15日定为“双汇食品安全日”，深埋处理“瘦肉精”猪肉3769吨，增加3亿元成本实施生猪屠宰“瘦肉精”逐头检查政策，与中国检验认证集团签订长期战略合作协议……

最终，双汇用真诚的态度、切实的行动感动了消费者。“人非圣贤，孰能无过。过而能改，善莫大焉”，在危机中，双汇既经历了危难，也获得了机会。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

与人的成长一样，企业在发展过程中也会遇到磕磕绊绊。危机令人恐慌，但假如能居安思危，时刻认识到潜在的风险，及早建立一套有效的危机预防、处理机制，那么即便危机来势凶猛，也能做到反应迅速、处理得当。而此时，危机反将带来另一种机会，或了解不足，或改正已有的缺陷，令公众记住一个真诚、负责、勇于承担的企业形象。双汇在遇到危机时，没有躲避自身的责任，而是勇于承担，迅速利用媒体表明了自己负责任的态度，也让广大民众感受到了双汇敢于担当的形象。

危机期间与公众的有效传播沟通十分重要。一个公司时常会因其在危机期间所采用的成功传播手段而受到人们的称赞。同时，有效的传播沟通工作还应在控制危机方面发挥积极的作用。企业要善于利用媒介与公众进行传播沟通，以控制危机。企业应该非常乐意且能够与媒介和其他外部组织合作。危机公关突出表现在企业与媒介沟通存在许多障碍，从某种意义上讲，危机公关是否成功，主要取决于企业能否与媒介沟通顺畅。具体应从以下方面做好危机沟通。

在传播与沟通工作中，要掌握对外报道的主动权，以企业为第一消息发布源。如对外宣布发生了什么危机、公司正采取什么补救措施等。与新闻媒介保持密切的联系，争取他们的谅解与合作，切忌与之对抗。要善于利用媒介与公众进行传播沟通，以此控制危机。在危机传播工作中，避免使用行话或行业术语，要用清晰的大众语言向公众表达。

有一个发言人来表达公司对事件的态度，并告诉公众公司正在采取什么措施来解决问题。主管应该授权对外新闻发布机构或公关经理，并且让他们始终能得到最新的信息以及公司为了控制危机而正在采取的措施。新闻发布机构要与企业的主管不断沟通，并运用专业知识来判断和决定哪些信息可以传播给媒介，以及应该怎样进行传播。

如果必要和允许的话，对外新闻发布办公室应实行24小时工作制，防止危机中因传播失控所造成的真空。平时应该挑选一些其他岗位上的人员接受训练，以便他们在危机期间能协助公共关系部门处理媒介打来的电话，确保企业有适量训练有素的人员来接待媒介打来的电话。

如果企业有不正当的行为，经确认后应尽快将其公之于众并采取积极的纠正措施。企业应该使自己成为危机信息的权威渠道，因为事实最终是会公之于众的。如果事实被别人所揭露，则将有损于企业的信誉。如果新闻报道与事实不符，应及时予以指出并要求更正。



坦诚地对待公众和媒介。危机一旦发生，往往会成为新闻媒介及公众关注的焦点，这时当事人的坦诚往往成为博得新闻界信任与支持的有效武器。

注意树立企业形象。良好的企业形象将扩大企业的发展空间，恶劣的企业形象会使企业寸步难行。企业的形象在危机中可能会受到损伤，所以在处理危机的策划进程中自始至终应注意企业形象的维护。

三、传媒沟通需要注意的问题

学会与传媒沟通，和媒体保持良好的关系，就要熟悉媒体内部运营规律和规则，不积跬步无以至千里，从平时做起，与媒体建立共赢关系。

(一) 收集媒体信息建立资料库

建立媒体档案资料库。媒体档案好比营销的业务档案，记录企业所在地(不限于)的媒介种类，每个媒介的相关栏目，以及栏目的记者编辑、栏目发表过的相关文章、栏目的报道风格等。对企业而言，媒体大致分为三类：第一类是常来常往的友好单位；第二类是偶尔造访的擦边单位；第三类是惹不起可以躲得起的不速之客。企业要将主要精力放在第一类媒体上，将与其沟通纳入办公室日常工作范围。

如果说媒体对于企业的宣传很重要的话，那媒体的记者和编辑则是企业和媒体联络感情的枢纽。企业管理者要把媒体记者和编辑当成朋友，用心地去和他们交朋友，才能避免需要危机公关时临时抱佛脚的尴尬情况出现。企业在平日里可以通过多种渠道搜集媒体人的信息，可以采取的方法有：在企业新闻发布会上通过签到表搜集媒体信息，通过同行或者其他合作者搜集媒体信息，以及在行业聚会上获得相关信息等。企业搜集的资料不仅仅要包括媒体人的基本信息，还要涉及媒体人生活的许多方面，如媒体人的生日、爱好等，全面了解媒体人的喜好，以便沟通时能对其“胃口”。

(二) 建立相互信任的关系

企业与新闻媒体的合作首先得益于相互信任的关系，做到坦诚相见，真诚合作，为此，要消除企业与媒体间常常出现的相互抱怨。

媒体常对企业的抱怨是：试图左右关于企业的新闻内容，违背了新闻自由的原则；侵占有限的版面过度宣传企业自己；采用行贿等手段对新闻记者加以利用，从而影响新闻的独立性和公正性；对新闻的编辑和原则不理解，横加指责。

企业经常对媒体的抱怨是：对企业抱有偏见；没有报道企业的实际经营情况；对新闻不一视同仁，播出与否往往与经济利益挂钩；对新闻内容要求过于苛刻，缺乏灵活性。

企业离不开媒体进行品牌宣传和形象树立，媒体也离不开企业提供消息源。双方应以正确的态度消除以上抱怨，企业与新闻媒体的沟通还应坚持以下原则：(1)企业高层管理人员要直接参与。这不仅体现出企业对与媒体沟通的重视，有利于树立良好的形象，而且也便于回答媒体的提问，传递出的信息也更加可信和具有权威性。(2)诚实守信。这样才能取得新闻媒体的信任，与之建立起融洽的关系，开展有效合作。(3)配合记者工作，提供服务。在新闻媒体需要时，提供满意的服务，如及时有效地提供新闻媒体所要的资料，包括图片和文字资料，安排好记者的来访，创造条件帮助其完成采访任务。





(三) 主动与媒体进行沟通

在信息大爆炸时代,企业管理者不能再同以前一样,守株待兔似的等着记者主动上门报道,“无利不起早”,企业不要指望记者来采访并报道企业的情况,而是要主动把素材提前准备好,联系相应的媒介,争取发到影响力更大的媒介平台上。

我们要知道,大多数新闻媒体在一个报道周期中至少要召开两场重要的会议,一是采前会,一是编前会。顾名思义,采前会是在记者外出采访前与编辑一起策划选题、确定报道方向;而在编前会上,上一期新闻报道中的疏漏、错误和过失会被讨论,同时将重点商议这一期的头条或封面新闻。采前会和编前会对需要借助媒介沟通的单位来说是抓住媒体注意力的两次机会,这时的任务就是让这些编辑、记者看到自己所提供信息中的新闻价值,把它们纳入会议议程中。同时,与记者打交道时一定要注意细节,不要口无遮拦,举止失态,因为自己的一言一行,甚至一个眼神都会被记者看到眼里,并用文字记录下来。

(四) 维持日常的信息供给

良好的媒体关系绝非一两次新闻发布会、几条企业新闻就能建立起来,而是需要企业管理者与媒体保持长期的沟通和合作。对于媒体而言,拥有一定的新闻信息来源是非常重要的。因此,企业可以从这方面入手,定期提供给媒体一些企业的新闻。这些新闻可能单个看起来对企业形象的宣传帮助并不大,但是如果能够持续挖掘和提炼其中的新闻价值,同时提供给记者,长此以往,就会有相当不错的效果。一方面为媒体记者提供了新闻素材,另一方面也是给企业进行宣传,同时还能够建立起与媒体的良性互动,一旦发生危机事件,也能够有渠道影响媒体舆论方向,将损失降到最小。

(五) 掌握行业话语权

对于企业管理者而言,如果让记者觉得自己对于行业有比较深刻的认识,能够给他的思路 and 文章提供一些借鉴和参考,那么两者之间就很容易建立起良性互动,企业的一些思想、观点也更加容易传播出去,进而得到更广泛的认可,从而形成一定的话语权。因此,作为企业的管理者,在不断发展壮大企业的同时,应该对自己企业所在行业的市场营销、产品、技术、品牌等相关知识有足够的涉猎和掌握,甚至对竞争对手、上下游产业都非常熟悉,让记者觉得自己有沟通的价值。通过这种方式,更容易与媒体建立起平等、互信的媒体关系。



第四节 供应商沟通

一、供应商管理

供应商管理的实施是一项复杂的工程,它涉及企业管理的众多方面,既需要充足的资金,也需要企业管理层的高度重视,企业信用也会是重要方面。供应商管理的有效实施可以从以下三方面着手。

(一) 利用信息技术

首先,是基于对信息技术的应用,ERP、SCM、SRM等软件的应用是企业实施供应商关系



管理的技术基础。信息技术可以有效地解决生产企业与供应商之间缺少快捷的信息沟通平台问题,可以将供应计划、库存、排产等信息第一时间发布给供应商;信息技术的应用可以简化和优化供应流程,构建高效、稳定的供应链,如提高货款支付的及时性和准确性,增加供应商的满意度;新兴的信息技术是推动供需双方紧密合作的重要工具。因此,生产企业要结合自身的条件选择好合适的管理软件,为供应商管理的实施奠定技术基础。

(二) 科学定位分析

对供应商关系进行准确的、科学的定位分析,区分供应商层次等级。它具体包括以下七步:分析市场环境、确定建立企业供应商关系的目标、建立供应商关系评价指标体系、成立供应商关系评价小组、定位供应商关系、供应商的响应、实施供应商关系。指标体系的设计

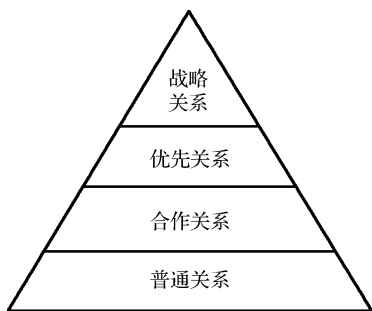


图 9-4(1) 供应商的定位与分级管理

是关键,要遵循系统全面、定性定量相结合以及动态评价的原则。企业应根据自身发展和采购原料的重要性的建立伙伴关系所需的投入等因素,定位与供应商之间关系,不必要同所有的供应商都建立战略伙伴关系。采购商与供应商的关系应该是多种关系共存的金字塔多层次型的结构,从塔底向塔顶依次为:普通关系、优先关系、合作关系和战略关系[如图 9-4(1)所示]。对不同层级上的供应商生产企业应采取不同的关系管理策略。

(三) 采取针对性策略

根据定位为不同关系类型的供应商,采取有针对性的关系管理策略,并开展相应的供应商关系管理活动。在管理国际和国内供应商时,更应该掌握供应商分类策略,区别对待。例如:与战略供应商制定技术、新产品开发蓝图,确保双方的发展战略一致;对消极淘汰的供应商则不给任何新生意,但也不移走既有的生意;对积极淘汰的供应商则快刀斩乱麻,主动移走现有生意等。现实是,很多公司要么是疲于奔命,无暇制定供应商分类策略;要么供应商分类随采购人员的变化和喜好而变;要么就根本没有区别对待的概念。没有分类,供应商策略上就往往是病急乱投医。

二、沟通的原则

与供应商的沟通主要是为了维持链条上游良好的供货源并降低成本,争取保证产品质量,争取采购物资及时送货,争取获得比较优惠的服务项目,争取降低采购风险,妥善处理纠纷,维护双方的效益、维护双方的正常关系,为以后的继续合作创造条件。

企业在与供应商沟通前,要做好充分的准备工作,收集各方资料,应该重点了解:可能的货源,分析供应商的地位、财务状况、供应计划,组织团队,确定沟通的目标,更细致的方面还包括提供合适的会议设施以及准备会议场所。

在沟通过程中应该坚持以下原则,才能有利于企业采购工作的顺利开展。首先,要对供应商进行分析,对其神态、眼睛进行观察,了解话语的含义;识别做决策的领导者。其次,要注重战略,注重气势,取得支配权;确定供应商职权代表的范围;在次要问题上做出让步;从

简单问题开始谈判。再次，要讲求策略：不要做出超出自己职权范围的承诺；保持镇定，时刻注意自己的底线；对于完全不能接受的部分最好的方式是保持沉默。最后，要记住，供应商也必须取得胜利。

沟通后应注意确认所有条款已经包括在最终的条款中，并保留关于协议所有要点的完整备忘录，双方签字为佳。对于谈判资料，要回收整理归档，参与谈判的采购人员要进行经验教训总结。要是条件允许，可以在谈判结束后举行一次聚餐或酒会，以此联络感情，保持长期合作。

三、谈判策略与技巧

谈判是与供应商沟通的重要手段之一。谈判需要一定的策略和技巧，以使自己处于有利地位。

（一）谈判策略

投石问路法。在采购谈判中，投石问路策略是在对供应商的商业习惯或有关诸如产品成本、价格等方面不太了解的情况下，采购方主动抛出各种问题，并引导对方做全面回答，从而从中得到想要的信息的方法。运用该策略关键在于采购人员要给予对方充分的时间准备并设法引导供应商对于问题做出正面回答，方便采购人员汲取信息。

冷静交谈法。为了避免争论，采购人员要明确自己的谈判意图，在有分歧时，要保持冷静，分析问题，避免分歧产生不利于谈判的影响。注重倾听对方的意见，用比较委婉的方式提出有异议的地方，但是表达要明确，不能模棱两可。在产生重大分歧时，应暂停谈判，使双方有时间冷静思考。

深入沟通法。在产生分歧不能直接达到预期目的时，应采取迂回的策略。通过其他途径与对方交流，联络感情。例如，在空闲时间，主动与对方聊天，谈论对方感兴趣的话题，或馈赠一些小礼物，表达诚意。

最后期限法。在双方各持己见，不能达成一致时，可以提出解决问题的最后期限和解决条件，这样会给对方造成一定的压力，迫使对方快速做出决策。当然，要把握好自己的主动地位，这样才能顺利进行。

（二）谈判技巧

开场技巧。根据实际情况，可采取单刀直入，或迂回入题等技巧。了解对方的性格很重要，针对不同的人，采取不同的谈判技巧，会达到事半功倍的效果。开场后，也可根据采购规模采取“可先谈细节，后谈原则”或“先谈原则，再谈细节”的谈判技巧。前者针对小型采购，待细节问题谈妥以后，自然而然就能达成原则性的共识。而对于大型的采购，需要洽谈的问题千头万绪，可能会分若干阶段进行洽谈，因此，可采用后者，在原则问题上达成一致后，再进行具体问题的协调。

论述技巧。对于思想的阐述是谈判的关键点。因此阐述问题应开宗明义，明确表明谈判应当得到的利益，以及采购的基本立场。对于供应商的陈述，采购人员应该认真耐心地倾听，明确对方的内容和关键问题，如果有异议，不要立即打断对方，认同对方之后再有技巧地从侧面开始谈判。



提问技巧。为了了解对方的真实需求,进行提问时应注意:在对方停顿时提问,提问时要注意对方的情绪,注意提问的方式。

答问技巧。在回答对方问题时,要先理解对方问题的含义,获得思考时间,遇到不能回答的问题,礼貌地回绝。

(三)企业内部的协调一致

除了以上技巧外,企业也应关注内部团队的协调一致。俗话讲,攘外容易,安内难。驱动企业内部部门一起解决采购、供应链问题,远比强迫供应商让步难。优秀的采购、供应链管理人士之所以优秀,就在于他们能够摆平内部,而不只是供应商。当然,这里的摆平不是推卸搪塞,而是说服内部客户一起解决问题。这种能力在经济低迷、内忧外患、公司重组等情况下尤其重要。总之,不要指望仅靠谈判技巧就能系统地解决价格问题,应协调一致,共同解决问题。

与供应商的谈判是一个双方维护各自利益的较量过程。对企业采购来说,谈判是否成功,要看谈判结果能为企业带来多大的效益。因此,把握谈判的原则,注重谈判的策略和技巧并保证内部的协调一致,如图9-4(1)所示,才有可能使采购人员冷静灵活地应对谈判的问题,才能谈出最好的结果。

【案例9-4(1)】中日农业设备价格谈判

中国某公司与日本某著名公司围绕进口农加工机械设备,进行了一场别开生面的竞争与合作、让步的谈判。

谈判一开局,按照国际惯例,首先由卖方报价。首次报价为1000万日元。

这一报价离实际卖价偏高许多。由于中方事前已摸清了国际行情的变化,深知日方是在放“试探气球”。于是中方直截了当地指出:这个报价不能作为谈判的基础。日方对中方如此果断地拒绝了这个报价感到震惊。他们分析,中方可能对国际市场行情的变化有所了解,因而己方的高目标恐难实现。于是日方便转移话题,介绍起产品的特点及其优良的质量,以求采取迂回前进的方法来支持己方的报价。但中方一眼就看穿了对方的“空城计”。

因为,谈判之前,中方不仅摸清了国际行情,而且研究了日方产品的性能、质量、特点以及其他同类产品的有关情况。于是中方运用“明知故问,暗含回击”的发问艺术,不动声色地说:“不知贵国生产此种产品的公司有几家?贵公司的产品优于A国、C国的依据是什么?”中方话未完,日方就领会了其中含义,顿时陷于答也不是、不答也不是的境地。但他们毕竟是生意场上的老手,其主谈人为了避免难堪的局面借故离席,副主谈也装作找材料,埋头不语。过了一会儿,日方主谈神色自若地回到桌前,因为他已利用离席的这段时间,想好了应付这一局面的对策。果然,他一到谈判桌前,就问他的助手:“这个报价是什么时候定的?”他的助手早有准备,对此问话自然心领神会,便不假思索地答道:“以前定的。”于是日方主谈人笑着

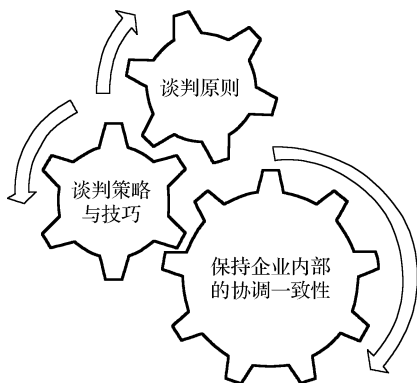


图9-4(1) 供应商谈判机制要点

解释说：“唔，时间太久了，不知这个价格有否变动，我们只好回去请示总经理了。”老练的日方主谈人运用“踢皮球”战略，找到了退路。

第二轮谈判开始后，双方首先漫谈了一阵，调节了情绪，融洽了感情，创造了有利于谈判的友好气氛。之后，日方再次报价：“我们请示了总经理，又核实了一下成本，同意削价100万日元。”同时，他们夸张地表示，这个削价的幅度是不小的，要中方“还盘”。中方认为日方削价的幅度虽不小，但离中方的要价仍有较大距离，马上还盘还很困难。“还盘”多少才是适当的，中方一时还拿不准。为了慎重起见，中方一边电话联系，再次核实该产品在国际市场的最新价格，一边对日方的二次报价进行分析。

根据分析，这个价格，虽然日方表明是总经理批准的，但根据情况看，此次降价是谈判者自行决定的。由此可见，日方报价中所含水分仍然不小，弹性很大。基于此，中方确定“还盘”价格为750万日元。日方立即回绝，认为这个价格很难成交。中方坚持与日方探讨了几次，但没有结果。鉴于讨价还价的高潮已经过去，因此，中方认为谈判的“时钟已经到了”，该是展示自己实力、运用谈判技巧的时候了。于是，中方主谈人使用了具有决定意义的一招，郑重向对方指出：“这次引进，我们从几家公司中选中了贵公司，这说明我们成交的诚意。此价虽比贵公司销往C国的价格低一点，但由于运往上海口岸比运往C国的费用低，所以利润并没有减少。另一点，诸位也知道我国有关部门的外汇政策规定，这笔生意允许我们使用的外汇只有这些。要增加，需再审批。如果这样，那就只好等下去，改日再谈。”中方主谈人接着说：“A国、C国还等着我们的邀请。”说到这里，中方主谈人把一直捏在手里的王牌摊了出来，恰到好处地向对方泄露，把中国外汇使用批文和A国、C国的电传递给了日方主谈人。

日方见后大为惊讶，他们坚持继续讨价还价的决心被摧毁了，陷入必须“竞卖”的困境；要么压价握手成交，要么谈判就此告吹。日方一时举棋不定，握手成交吧，利润不大，有失所望；告吹回国吧，跋山涉水，兴师动众，花费了不少的人力、物力和财力，如果最后空手而归，不好向公司交代。这时，中方主谈人便运用心理学知识，根据“自我防卫机制”的心理，称赞日方此次谈判的确精明强干，中方就只能选择A国或C国的产品了。

日方掂量再三，还是认为成交可以获利，告吹只能赔本。因此最后谈判就在中方的价格下成交了。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

从以上案例，可以看出，中方的成功之处在于：第一，充分运用了信息收集整理与客观分析的方法，谈判中，信息的收集与整理是很重要的，尤其是在谈判前就掌握对方的一些相关信息，更有利于谈判的顺利进行。中方就是做到了这一点，因此能够在谈判中对日方的反驳应对自如，并加以反击，把握了谈判的主动权。第二，在谈判过程中，佯装退出谈判以迫使对方做出让步，也是一个很好的措施。中方的谈判代表在要求日方代表做出让步的过程中，成功地运用了最后通牒的谈判技巧，并在最后很明确地指出，倘若你方怀疑我们的诚意，以我方的优惠条件不愁找不到其他的合作代理商。

日方虽然在此次的谈判中失败了，但他们在本次谈判中还是有很多可取之处：第一，日方在谈判中很会设陷阱，比如第一轮谈判中的“试探气球”和第二轮中的还盘，如果我方一时急于还盘，就会落入对方的圈套。第二，日方很善于自圆其说，为自己找到一条完美的退路。



在被中方逼迫到尴尬境地时，能很老练运用“踢皮球”战略，找到退路。

这是一个很经典的关于讨价还价的谈判案例，在面对日本这个强劲、老练的对手时，中方也不甘示弱，用自己的谈判技巧，取得最后的胜利。在商务谈判中要把握好让步的时机和火候，并且要尽量隐藏自己的底线，而不断挖掘对方的底线。在谈判中要遵循谈判的基本原则，如平等原则，互利原则，提出互惠的解决方案，谈判的最高境界是双赢，还要懂得控制谈判局势。从案例可以看出，开始时日方控制着全局，渐渐地通过中方的主动争取，把握谈判节奏和方向，最后中方取得良好的效果。



思考题

1. 什么是商业生态系统？
2. 政府与企业最大的异同分别是什么？
3. 在与政府沟通时，您所在的企业遇到的最大问题是什么？
4. 在与传媒沟通时，您觉得最需要注意的地方在哪里？
5. 在当前中国的商业生态系统下，如何建立共赢的关系？



案例分析题

根据案例 9-4(1) 的内容，结合本章内容，回答以下问题：

1. 案例中，日方在谈判时有哪些可取之处？
2. 案例中，中方最后谈判成功的因素有哪些？这些原因给读者怎样的启示？



第四篇

亲密沟通篇



第十章 家庭沟通

第十章

家庭沟通

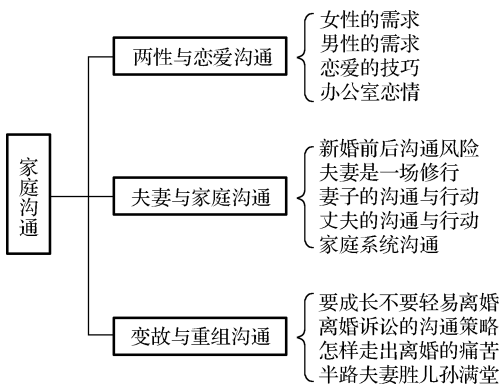
培养目标

1. 让读者透过两性及恋爱了解男女各自的需求及沟通的途径。
2. 让读者透过婚姻关系提升爱的能力和沟通的技巧。
3. 让读者了解应对亲密关系变故的沟通策略，培养积极的心态，防范于未然。

培养要点

1. 帮助读者认识两性及恋爱关系中男女不同的爱的需求，提供恋爱沟通技巧供读者学习以正确地给予对方所需要的爱。了解男女各自的需求，不仅有利于生活幸福，而且利于读者与职场中的异性相处，有助于自我成长。
2. 帮助读者了解婚姻关系缔结前应做的沟通准备、夫妻关系中的矛盾以及化解矛盾的沟通方法，让读者明白家庭如何作为一个整体去经营，以及夫妻双方如何携手应对职场挑战。
3. 帮助读者正确地看待亲密关系的变故及沟通方式。指导读者掌握离婚诉讼问题和走出离婚阴影的方法，并通过半路夫妻胜过儿孙满堂来鼓励离异人士继续相信新的恋情。没有人喜欢变故，相关知识的增加会帮助提高免疫力。

本章框架



爱是搭建一切关系的基础，而爱是需要学习的，每个人都离不开爱，更需要在爱与被爱中获得成长。家庭是每个人最初得到爱和学会爱的地方，回到家庭的亲密关系中获得最基本的爱和沟通的能力是非常必要的。职场问题往往根源于早期原生家庭问题，想要彻底解决问题也必须依靠家庭的关爱。现代公民迫切需要“补”上家庭这一“课”，通过了解家庭来读懂人，学会与人沟通。



第一节 两性与恋爱沟通

恋爱是建立婚姻和家庭的起点，健康美好的爱情是完美婚姻和幸福家庭必要的前提条件。由于受“先立业，后成家”、“保大家舍小家”等主流教育理念的影响，我国年轻人的“爱情教育”严重缺失，这导致了大量具有高学历、好工作的优质大龄“剩男”、“剩女”的出现。因此，熟悉恋爱关系的建立和维护，以及恋爱相关问题的应对是当务之急。对于成家立业的职场人士，系统了解男女各自的需求，也是自我成长的重要内容。

一、女性的需求

罗伯特·斯腾伯格在爱情三元论中提出爱情由亲密、激情和承诺三个核心成分组成，两性关系中缺少任何一个成分都不能被称为爱情。爱情三元论为诊断恋爱健康与否提供了标准。健康的恋爱关系应该包括亲密温暖的情绪体验、渴望和对方结合的激情状态及维护爱情关系的承诺。由于男女之间存在着差异，他们表现亲密、激情和承诺的形式不一样，也就是说他们对爱情的需求不一样。

约翰·格雷在《男人来自火星，女人来自金星》中归纳出了男女各自不同的基本情感需求。只有洞悉到这些爱的需求，才能够彻底地了解彼此的心理，满足对方的需求，学会与对方沟通，才能给予对方所需要的爱。因此，想用正确的方法爱对方，就必须了解对方的需求。女人基本上需要关心、了解、尊重、忠诚、认同和安慰。

(一) 关心与了解

【案例 10-1(1)】何伟的烦恼

何伟在一家外企工作。刚结婚的那几年，他经常给妻子发浪漫短信和制造小惊喜。可自从提拔成部门领导之后，由于应酬增多，回家的时间越来越少，也越来越晚。家对于他来说更像是一个旅馆，每天在外奔波之后，只想倒头大睡。他和妻子沟通的时间也越来越少，渐渐地忽略了妻子。好几次，妻子想跟他说点什么事情，他也懒得听。有时他想和妻子说点事，还没说上两句就因观点不一致开始争吵。时间一长，夫妻双方都觉得没话可说，虽然生活在一个屋檐下，可是彼此感觉很陌生，工作上、感情上的事都不愿意向对方倾诉。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

当男人对女人表示兴趣、关心她的幸福时，她会觉得被爱、被关心。如果能够在一天繁忙的工作中，记得给她打个电话，问她：“你怎么样？这一天过得如何？心情如何？”或者当她在看病的时候，打电话问她：“今天看医生，结果怎么样？”这些简单的行动，都可以让她产生温馨的感觉，并让她知道她在自己的思念之中。事业固然很重要，但不能以忽视伴侣为代价，女性需要爱人的重视。

了解一个女人的最好方式就是倾听。女人渴望理解，男人的倾听让她满足。男人如果没有妄加判断，而是感同身受地倾听女人传达感受，她会觉得自己被爱与了解。在案例中，何伟的妻子还没有表达自己的想法时，何伟就贸然拒绝倾听，他的妻子就会觉得受伤。



(二) 女性需要尊重

【案例 10-1(2)】胡适的“新三从四德”

胡适的婚姻是包办的。他的妻子江冬秀，是一个裹着小脚的女人。他也抗拒过，不过很快妥协了。胡适很快适应了这场包办婚姻，二人越过越和睦。胡适惧内，每次和太太照相时，总是让太太坐着他站着，还颇为得意。他还提出了“新三从四德”：太太出门要跟从，太太命令要服从，太太说错了要盲从；太太化妆要等得，太太生日要记得，太太打骂要忍得，太太花钱要舍得。二人厮守一生，其实惧内不过是玩笑话。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

胡适先生曾幽默地说过关于“新三从四德”的幽默提法，充分体现了对太太权利、愿望和需求的优先考虑，太太会觉得很受尊重。以记得对方生日或结婚周年纪念日这样的方式表达尊重是满足女人需要的基本方法。此外，还要尊重她的选择、喜好，尊重她的朋友，尊重她的家人。若她能感到受尊重，她就能轻易给予男人需要的感受。

(三) 女性需要忠诚

【案例 10-1(3)】巴乔的爱情故事

著名意大利球星巴乔和妻子玛丽·安德蕾娜是儿时的邻居，他们 15 岁时便相爱了。两人相濡以沫的爱情成为一段佳话。巴乔在采访中曾说，“对我来说，家庭是第一位的。我是个幸运的丈夫，我和安德蕾娜结婚后一直在一起，特别是在我遇到困难时，她总是站在我身边。有个调查说，现在我还是意大利女人最喜欢的球员之一。说实话，每当听到赞美我帅气时，我总感到好笑。我并不认为自己是性感偶像，也不觉得生活中有什么抵挡不住的诱惑。原因很简单：当你爱一个女人时，你的心中只存在那个女人。我爱安德蕾娜，我们结婚快 20 年了，感情一直没变。当然生活中可能发生任何事情，也许有一天我们会分手，但这是我现在最不愿做的事。”

也许正因为这份对于爱情近乎固执的忠诚，才令他成为了万千球迷心中那个永远的唯一。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

女人天性里就渴望一段稳定的、不渝的爱情。她们渴望在动荡的外界和内心中寻得一处妥帖的空间，可以被永远地理解、支持和爱护。她们害怕被忽略、被遗忘。很多女性在参加婚礼时，听到“无论富有还是贫穷，无论健康还是疾病、无论年轻还是衰老，我都会爱护你、支持你、陪伴你，一生一世，不离不弃”，会禁不住感动落泪，因为这是男人给予女人安全感的承诺。男人把女人的需要放在优先地位，因支持她、满足她而幸福和自豪，意味着女人的这种爱情需求得到满足。

(四) 女性需要认同

【案例 10-1(4)】追梦女孩阿欣

阿欣这两年都是一个人在家带孩子，妈妈在自己很小的时候就去世了，婆婆身体不好，请保姆又觉得不放心，而且开销较多。于是，阿欣辞去了歌手的工作。阿欣的丈夫平时也特别忙，所以家里一切杂七杂八的事情都是她一个人做完。这两年来，阿欣基本上没与外界接触，两年的时间都消耗在烦琐的家务生活中，两年的精力全部都花在了一个孩子身上。

随着孩子一天天的长大，内心却怅然若失，阿欣心中唱歌的梦想又开始燃烧。她渴望在舞台上展示自己，渴望观众热烈的掌声，渴望丈夫为自己感到骄傲。在丈夫的支持下，阿欣参加了歌手选秀活动，成功进入了决赛阶段。丈夫为了让阿欣全力投入到自己热爱的事业中，主动换了份清闲的工作方便照顾小孩。阿欣在获奖后，泪流满面地感谢丈夫对自己梦想的鼎力支持，对自己事业的高度认同。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

随着时代发展，女性的形象更加丰富、多元，从强调温柔贤惠、小鸟依人到主张彰显个性、独立自主，现代女性已不仅局限于生儿育女、相夫教子的传统角色，她们热衷于追寻职业理想和人生的价值，她们希望她们的伴侣也支持她们的梦想、认同她们的工作。

（五）女性需要安慰

【案例 10-1（5）】失败的竞聘，暖心的安慰

赵莹是一名兢兢业业、勤奋进取的职场女性。由于工作认真出色，得到了上司高度认可。得知公司马上要举行中层干部的竞聘，赵莹马上找到了自己的竞聘目标，并花费了大量心血进行准备。竞聘中，赵莹激情洋溢的竞聘演讲感染了在场的每位评委，受到评委的一致好评。毫无悬念，赵莹的名字出现在了最后的公示名单上。正当赵莹走马上任的前夕，人事处告知赵莹由于接到对她的实名举报，不得不取消任命。这一晴天霹雳给了赵莹非常大的打击，意志非常消沉，一度想到辞职走人。看到赵莹情绪跌入谷底，赵莹的丈夫李磊感到非常难过。李磊特意请了十天的公休假陪着赵莹，想方设法地安慰她，既晓之以理，又动之以情，终于赵莹走出了低落期，以积极饱满的情绪又投入到了工作之中。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

女人常常需要男人的安慰来抚慰她受伤的心灵，给予她温暖的关爱。尤其是在职场上打拼的女性，工作中的各种打击可能会逐渐瓦解她薄弱的意志，这时来自男人爱的安慰是让她重拾信心与勇气的“能量棒”。

二、男性的需求

男性最基本的需求分别是信任、接受、感激、赞美、肯定、鼓励。

（一）男性需要信任

女人对于男人的信任，是对男人最大的支持。女人是否承认他的价值，相信他的能力直接关系到男人事业的成与败。当他受到信任时，就会迸发出巨大的能量，不断取得进步；但当他感受不到信任、失去活力与力量时，他会陷入对自己能力的怀疑之中。

（二）男性需要接受

【案例 10-1（6）】朋友升职带来的家庭矛盾

晓刚和子芸，苏明和小乔是两对年轻夫妻，因为子芸和小乔是一个寝室大学的同学，加上晓刚和苏明又都爱打篮球，所以他们两对夫妻关系非常不错。一天，晓刚和子芸带着礼物去看望苏明夫妻俩，并告诉他们，由于晓刚在单位上表现不错，马上要调到省城机关工作，子芸也会跟着丈夫一起过去生活，他们是来向苏明夫妻俩道别的。跟前来家中道别的晓刚和



子芸道别之后，小乔对好友的离开感到非常伤感，对于芸丈夫的升迁和省城的生活感到特别羡慕，她抱怨自己的丈夫苏明不思进取，怎么不像晓刚那样积极能干。可苏明觉得自己的愿望在于营造健康温馨的小家庭而不是升职当官。小乔对于丈夫的想法大为不满，不停地埋怨苏明无能、安于现状，令苏明大为恼怒，摔门而去，一连好几天都没回家。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

若女人通过无数方法来改变男人，男人会觉得自己受到控制、受操纵、被拒绝、没有爱。而当女人充满爱意，接受男人的本来面目，而非试图改变对方，男人才会感受到女人的爱。男人需要别人接受他的缺点。要接受一个人的缺点很不容易，但是，请记住，帮助男人成长的最好方法就是不要尝试用任何方式去改变他。当然，女人未必事事都同意男人的观点，要学会接纳男人的想法、言语、举动、感受的合理性。当他得到接受，男人便如释重负，也更易认同女人的感受。

（三）男性需要感激

【案例 10-1（7）】杨绛和钱锺书的甜蜜生活

杨绛在东吴大学上学时，当时流传，追求杨绛的男同学有孔门弟子“七十二人”之多。1932 年，钱锺书在清华园认识了无锡名门才女杨绛，一见钟情，第二年，钱锺书与杨绛便举办了订婚仪式。

在二十世纪的中国，杨绛与钱锺书可谓是天造地设的绝配。胡河清曾赞叹：“钱锺书、杨绛伉俪，可说是当代文学中的一双名剑。钱锺书如英气流动之雄剑，常常出匣自鸣，语惊天下；杨绛则如青光含藏之雌剑，大智若愚，不显刀刃。”在这样一个单纯温馨的学者家庭里，两个人过着“琴瑟和弦，鸾凤和鸣”的围城生活。

一天早上，杨绛还在睡梦中，钱锺书早已在厨房忙活开了，平日里“拙手笨脚”的他煮了鸡蛋，烤了面包，热了牛奶，还做了醇香的红茶。睡眠惺忪的杨绛被钱锺书叫醒，他把一张用餐小桌支在床上，把美味的早餐放在小桌上，这样杨绛就可以坐在床上随意享用了。吃着夫君亲自做的饭，杨绛幸福地说：“这是我吃过的最香的早饭”，听到爱妻满意的回答，钱锺书欣慰地笑了。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

男性得到伴侣的感激，表明他的努力没有白费，从而大受鼓舞，愿意更多地付出。感激是一剂“强心针”，这样男人就会浑身充满力量，产生更大的动力，也更加尊重他的伴侣。

（四）男性需要赞美和肯定

【案例 10-1（8）】意外的赞美

有一对夫妻，两个人是自由恋爱结婚的，结婚以后，因为双方家庭都很有教养，所以没有吵过架，不过夫妻常常彼此不讲话，相互冷战。这样不讲话很麻烦的，男人心里想，太太你应该先跟我讲话；女人心里也想，丈夫应该先和我说话，谁也不肯先开口。平时你吃你的饭，我做我的事，家庭显得很沉闷。

先生是一位音乐家，爱好音乐，很顾家庭，性格也温和，从没有疾言厉色；太太则是贤妻良母，把家庭打理非常好，打扫得一尘不染。十多岁的女儿在旁观看，爸爸妈妈都这么好，为什么他们不亲近呢？小孩子也不懂。

有一天，太太在擦地板，先生在弹吉他，太太忽然把抹布放下来，说：“这一段很好听

耶。”先生一听很惊讶地说：“你真的有听我在弹琴吗？”“怎么没有听你弹，我天天都在听你弹啊。”“你怎么都没有告诉我呢？”两个人就想，好久以来，彼此误会，冷战这么长的时间太不值得了。“我们从明天起，再恢复谈恋爱的时候，每天到公园散步十分钟。”

其实夫妻平时要多沟通、赞美对方，表达感情，这就能促进两人之间的感情。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

赞美男人，意味着对他怀有崇拜、喜悦和认可的心情。赞美让男人感动，于是他竭尽全力，为女人带来更大的回报，一言一行，皆是无限爱意。比如说，男人把家里的保险丝修好了，女人就应该称赞他，让他知道自己看到了他的努力。男人们最需要的，就是女士欣赏他的才华，和女士们口头上的赞美。

（五）男性需要鼓励

【案例 10-1（9）】妻子的态度影响男人的成败

王五和张四一起入狱，获刑数年。王五的妻子非常悲观，写信告诉狱中的王五，“你这辈子算是完了，没有咸鱼翻身的日子了。咱俩也就就此别过吧！”王五看了妻子的来信非常难过，他既怪自己的命运不济，又怪妻子的薄情寡义。谁劝他都没有用，郁郁寡欢，无力排解，最后生了大病，险些丧命。张四的妻子非常积极，她亲自去狱中探望张四，“万幸万幸，出狱后老公一定可以东山再起，咱们夫妻齐心，一定能干一番事业。”妻子的鼓励成为张四强大的精神支撑，于是他安心读书，学习各种经营管理理念，刑满释放后做起了生意，凭着丰富的商业知识储备和踏实肯干的决心，他的生意越做越大，成为了亿万富翁。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

男性的爱情需求（女人的鼓励）得到满足之后，男人就会展示出美好的一面。女人的鼓励会让男人在低落的时候有爱人的依靠，使其重新燃起无穷的斗志。

三、恋爱的技巧

要建立良好的恋爱关系，就要在恋爱的互动沟通中既掌握自我成长、自我丰富的技巧，又注重提高与恋人在相处上的沟通技巧，不断调适自我与恋人的关系，与恋人和谐相处，[如表 10-1（1）、表 10-1（2）所示]。

表 10-1（1） 女性手册

自我成长（安全感的提升）	自我管理（与对方相处上）
丰富自己	不要追问过去
有自己的兴趣	不要逼他每天说“我爱你”
有自己的工作	切忌发号施令且试图控制对方
有自主权但不是强权	接受他的家人
适时的性感	允许他有异性朋友
情绪管理，克制感性	赞美他并注意方式、方法

表 10-1（2） 男性手册

自我成长（增加魅力）	自我管理（与对方相处上）
丰富自己	适度殷勤地灌溉爱情
学会倾听他人	善于交流沟通
学会自我肯定	适当照顾对方的喜好
有自己的事业	给予对方适度的安全感（忠诚）
培养幽默感	切忌自私小气

（一）恋爱中女性自我成长的途径

（1）女性丰富自己的途径可以有很多，比如养成看书的习惯，跟有思想的、优秀的人交朋友，重视自己的身体，学会投资理财，试着发现生活中的美，远离泡沫偶像剧等。



(2) 有兴趣爱好的人，生活一定丰富多彩。沉浸在美好的兴趣中，不仅可以避免成为“望夫石”一样的女人，还可以陶冶性情，修身养性，提高自己的生活品味和素质，同时还能自得其乐。

(3) 无论男女，都需要有社会生活，而工作是参与社会生活的重要途径。对女性而言，工作可以让自己拥有自给自足的经济能力，不卑不亢的社会身份，以及固定节律的健康生活。尤其是在离婚率逐年升高的现在，如果女性没有独立的经济来源，遇到意想不到的变故时，生活将会非常窘迫。

(4) 女性在恋爱时期需要保持一颗理智的心，有自己的主见而不是对男性唯命是从。太听话的女性，往往会让男性失去好奇心和兴趣。与有自主权的女性相处对男生而言是一种很刺激和激情的挑战，爱情常常会在这种挑战中坚定下来。但女生不可太强势，否则会伤害到男生的自尊心，不利于感情的发展。

(5) 性感标准已不仅仅是身体的丰满圆润和衣服穿得还剩多少的问题了，任何女人都可以将性感表现得淋漓尽致。性感的女人首先要自信，其次要有丰富的肢体语言和柔美温软的语调。

【案例 10-1 (10)】自信是“丑小鸭”变“白天鹅”的秘诀

名模吕燕可以说是一个很好的例子，她出道时被圈里人称为“丑女模特”，而且她还是来自农村的女孩，也没有高的学历。就是这个没有资本可炫耀的女孩，在巴黎获得了世界超级模特比赛的亚军，成为现在时尚界公认的性感魅力女星。和吕燕合作的摄影师称赞她在镜头前特别自信，也很合作，将她独特的东方性感发挥得极其到位。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

(6) 从性格特质的统计学角度来看，女性的情绪稳定性比男性更低，更神经质。女性不应该让自己的情绪到处蔓延，更不应该随意向别人宣泄自己心中的愤怒。美国研究应激反应的专家理查德·卡尔森(Richard Carlson)说：“我们的愤怒有 80% 是自己造成的。”当女性感到情绪不稳定时，应该马上冷静下来，要承认生活并不是完全公正的，任何人都不是完美的，任何事情不会每次都按计划进行。

(二) 恋爱中女性与恋人相处的技巧

不要追问过去。每个人都有过去，过去的恋情是每个人心中已经痊愈的“伤疤”，而很多女性常常出于好奇心试图再去撕开男人的“伤疤”，这种做法只会再次唤起恋人的伤痛，不利于感情的发展。

不要每天逼他说“我爱你”。男人就算再怎么爱他的恋人，在公共场合，特别是在他的同事和哥们儿面前，想要他说出“我爱你”，简直比登天还难。因为男性在人前总是要表露出独立、强悍的硬派作风，偏偏这三个字给人的感觉太过显露真情。

以柔克刚。许多职场女强人和女上司在工作中养成了强悍硬派的作风，对下属发号施令，呼来喝去。在恋人面前，继续发号施令并企图控制男人。在男人眼里，嘴甜、会撒娇的小女人永远比女强人更受欢迎。没有男人愿意忍受自己的女人整天在自己面前发号施令，展示自己的才干。如果需要男人的帮助，可以用请求的语气，或是偶尔地撒撒娇，让男人自愿地为自己服务，这样才是与恋人相处的正确方式。

接受他的家人。女人和男友的家人没有任何血缘关系，虽然和男友是因为爱情走到一起，但

却难以对他的家人也产生很深的爱。由于女人和男友及男友家人的原生家庭不同，双方很难和平融洽地相处。女人往往无法像爱自己的家人一样去爱他们，有的甚至矛盾重重，让男人夹在中间甚是为难。如果想继续保持恋爱关系并顺利地走向婚姻的殿堂，女人应学会理解、体谅并接受对方的家人，并告诉自己：男友健康的成长成才离不开他家人的辛勤培育，应心存感激之情。

允许他有异性朋友。生活中，与没有异性朋友的人相比，与异性有正常交往的人往往更加成熟、智力更加发达、身心更加健康。拥有异性友人的男性会更加了解女性的思维方式，懂得和女性的沟通相处之道，从而减少与伴侣的矛盾。但是，异性交往是人际交往中最敏感、最微妙的交往，男性必须把握好正常的“度”。在正常交往的前提下，女性不应过度猜疑，干涉或是破坏男性与异性朋友的来往。

【案例 10-1(11)】宋菲的纠结——是走还是留

宋菲是剩女大军中的一员，虽然有相处了三年多的男友，但是结婚的计划一直没有提上日程。在结婚和分手之间纠结了很久，这段感情犹如鸡肋，食之无味，弃之可惜。

宋菲就职于一家国企的人力资源岗位，收入可以养活自己，学历 MBA 在读，父母国企单位已经退休，有一个弟弟已经结婚生子，家里基本没有负担。经朋友介绍认识了现在从事 IT 行业的男友方超。最初在相亲的时候，宋菲就一个要求，家里最好是城市的。只是希望彼此的原生家庭不要在以后的生活里带来不必要的困扰，不想因为家里价值观的差异影响到以后的生活。和方超接触的初期，只知道他家在一个小县城，宋菲觉得也还行，在她的眼里县城的孩子更踏实一些。

然而，在相处了一段时间以后，随方超去了他的家里才发现，哪是什么县城呀，是县城下面的一个村里，兄弟三个，父母没有职业，专职给大哥二哥看孩子。虽然对男友的家里不太那么满意，但是处了那么久，觉得他的人品还行，性格还好，工作也比较努力，家里帮衬是没有什么希望了，就想着两个人一起努力也能把日子过好。

方超是家里三兄弟的老小，家里原本是希望要个女儿的，结果第三个孩子还是儿子，小的时候差点送人，跟别人家换个闺女回来，可想而知，方超小的时候是多么不受重视。所以，他这个人性比较内向。

本来以为，农村的父母会朴实一下，事情少一些，但是宋菲好像假设得有点美好，相处的时间久了，矛盾渐显。方超的爸爸觉得养儿防老，孩子养大了就得是提款机，在他们的概念里，北京工作每天赚的都是大钱。其实，刨去北京高额的房租，每月基本的生活开销，所剩寥寥无几。然后，方超爸爸就定期打电话，今天想买电子烟，明天想买笔记本，后天想买车，以至于后来宋菲听见方超爸爸打电话，都非常紧张。

有一天矛盾终于激化了，方超爸爸向他要钱给他大哥在县城全款买房子，事实上方超大哥二哥家的条件都还不错，而当时宋菲和方超租住在几十平方米的小房子里，这件事情引发的争吵让他们差点分手，但是不了了之了。

第二年，方超大哥的房子交房了，他爸爸又给方超打电话，说方超大哥装修房子需要钱，但是这件事情宋菲并不知情，方超背着她偷偷给了 2 万元，可是后来宋菲还是发现了，可想而知再次引起矛盾，争吵后的结论：以后这种事情一旦发生，绝不姑息。其实这种类似的事情肯定不会结束，宋菲索性也不管，不想了，得过且过吧。可是当女方抱着这种心态生活的时候，其实不是什么好事。



三年下来，宋菲一点都不想结婚了，因为她不确定婚后会比现在幸福，所以结婚的事情就搁置了，也把自己拖拉成了剩女，看着身边的同学孩子都学会打酱油了，也着急，但是也不知道该何去何从，再加上方超本身是IT男，每天都加班，没有固定的周六周日，两个人也是聚少离多，连交流的时间都没有，这种不安定的生活状态也让宋菲对婚姻没有信心。

是走还是留，宋菲纠结了很久了，苦闷，却不知道怎么办，她说交给时间来解决，其实是逃避的一种方式。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

【案例 10-1 (12)】懂得赞美艺术的卡米拉

卡米拉之所以能从美丽的戴安娜身边夺走查尔斯王子，看看她是怎么运用赞美艺术的。在1989年两人的电话交流中，查尔斯说：“你最大的成功就是爱我。”卡米拉则充满崇拜地回答说：“哦，亲爱的，你是那么吸引人，爱上你太容易了，比从椅子上掉下来还容易。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

赞美他并注意方式、方法。大多数男人喜欢听自己的女人夸奖，来满足自己的英雄主义情结。适当的赞美之词总能让身边的男人如沐春风。懂得赞美艺术的人，轻易地就把自己的想法完美地表达了，也给被赞美者带来莫大的荣誉感。而少数不善于接受“赞美”的男人，在听到自己被“赞美”之后总是会有很强的自我否定意识。因此，如果自以为是地去评论他们，只会增加他们的焦虑和不安。面对这些人，应当尽量多说一些像是“我喜欢你某一方面”、“我觉得你在某方面特别优秀”的话，把自己的想法直接传达给他们，便于他们理解。

（三）恋爱中男性自我成长的途径

丰富自己。男性丰富自己的途径可以有很多，比如端正对待工作和学习的态度，养成看书的习惯，培养自己的兴趣，跟有思想的、优秀的人交朋友，重视身体健康，远离网络游戏等。

学会倾听他人。不仅恋爱中的男性，生活与职场中的男女同样都需要经常与人沟通交流，而学会倾听他人是与对方实现良好互动的前提。学会倾听首先要做到全神贯注地聆听，不要打断对方，体会其背后的深意并加以复述，让对方感觉到被接纳；同时还要边听边思考，分析对方传达的信息并适当表达自己的观点与判断，切忌不要让对方觉得在自说自话。

学会自我肯定。对于灵魂来说，感情是一面巨大的镜子。我们总能够通过亲密伴侣发现自己的“特质”。如果我们自己都无法接受自身的某些东西，那就不能指望亲密伴侣接受它们。自我肯定能够带来很多好处，其中之一就是在感情上会少些隔阂，这也意味着会给恋爱关系带来更多的良性循环。

有自己的事业。事业是男人生存的基础，是男人价值的真正体现。拥有自己事业的男人是自信的，因为事业是对他能力的一种肯定。钟爱自己的事业并为之奋斗的男人在女人眼里是迷人的、有魅力的。

培养幽默感。所谓幽默感，就是一种提升他人与自己相处的愉悦程度的能力。男人的幽默感就像女人的好身材一样，对他人来讲是一种天然的吸引力。幽默感作为个人魅力的加分项，可以体现男性的很多方面，例如有幽默感的男生会用轻松诙谐的语言缓解尴尬的谈话氛围，体现其机智智慧，有幽默感的男生会在适当的场合适度地自嘲，体现其自谦有礼等。提



升幽默感，需要从内在、外在、修养、思想等很多方面去努力，因为有涵养支撑的幽默感才是幽默，否则可能沦为不讨喜的玩笑。

【案例 10-1 (13)】幽默的力量

著名作家梁实秋擅长演讲，他的演讲独具风采，给人们留下了深刻的印象。他在师大任教期间，当时的校长刘真，常请名人到校演讲。

有一次，主讲人因故迟到，在座的师生都等得很不耐烦。于是，刘真便请在座的梁实秋上台给同学们讲几句话。梁实秋本不愿充当这类角色，但校长有令，只好以一副无奈的表情，慢吞吞地说：“过去演京戏，往往在正戏上演之前，找一个二三流的角色，上台来跳跳加官，以便让后台的主角有充分的时间准备。我现在就是奉命出来跳加官的。”话不寻常，引起全场哄堂大笑，驱散了师生们的不快。梁大师恰到好处的幽默，有着化腐朽为神奇的力量。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

(四) 恋爱中男性与恋人相处的技巧

适度殷勤地灌溉爱情。恋爱中最不可缺少的就是真心，男人通过向女朋友献殷勤，一方面确实可以为对方提供许多实际帮助，解决一些麻烦问题，同时更是在向恋人表达自己是真心爱着对方的，这对于获得女友的信赖和增进两人的感情十分必要。但同时要知道过犹不及，凡事都有度，对女生的照顾亦如此。很多时候过度殷勤非但不会取悦恋人，反而会造成对方生活和心理的负担。

善于交流沟通。女人经常抱怨说，跟男人说话时，对方要么根本不听，要么听了也不理解。上述情景在恋爱交往乃至婚姻生活中十分常见。研究表明男女之间之所以如此难以交流和沟通的一个重要原因在于男女说话的语调和方式存在差异。了解了原因，男人在恋爱中与对方沟通时就要首先学会倾听恋人的诉求，凡事多从对方的角度出发，以女性习惯的沟通方式清楚地表达自己的意见和观点，避免不必要的误会。

适当照顾好对方的喜好。在女性的各类需求中很重要的一点是认同。随着时代的进步与收入的提高，女性的形象更加多元，现代女性除了生儿育女之外越来越热衷于培养和发展自己的特长与喜好，例如自己的女友恰好是女画家协会的会员。如果爱人能够认同她的喜好并给予必要的支持，对女性来讲将是莫大的满足。

给予对方适度的安全感。如果问一个女人，她在爱情中最想要的是什么，最可能得到的答案并不是昂贵的礼物、浪漫的氛围、甚至欲望的满足，而是安全感。缺乏安全感的本质是害怕，害怕自己被抛弃，害怕自己有危险，害怕自己不值得被珍惜，而又无力承担独自面对这个世界。因此，恋爱中的男性如果能够恰到好处地给予对方必要的安全感，不仅可以使恋人免于担心与害怕，而且还会增进女朋友对自己的信赖。给予女人安全感的最重要的方式是保持对她的忠诚。对于女人来说，如果男人对待自己不忠，拈花惹草且对待感情不专一，只会让女人感到不踏实，看不到爱情的希望。

切忌自私小气。自私小气这种毛病，看似无伤大雅，实则伤人于无形之中。自私小气的男人，在每件事情上只会在意自己的感受，很少站在女人的角度看问题。由于心胸狭窄，在单位和生活中也很难表现出豁达的心态，与同事之间、邻里之间很难相处融洽，所以他的事



业很难有大的发展，他的心情也很难阳光明媚。因此，男人不管是对待恋人还是组织中的他人，切忌不要自私小气。

四、办公室恋情

办公室恋情是职场生活特别敏感的话题，恋情涉及与同事、下属、上司间各种复杂的关系，若恋情处理不当，很容易影响到工作，甚至断送前程。面对办公室恋情，恋爱双方应综合考虑来权衡利弊，然后根据具体情况采取相应对策。

（一）办公室恋情的优点

恋爱的安全系数大大提升。相比网恋、他人介绍等途径认识的相亲对象，双方作为同事的办公室恋情显得知根知底，更加可靠。

不用再担心由于工作而两个人见面的机会很少。不同于异地恋，办公室恋情不但使两个人可以在工作后的休闲时间一起享受美好的时光，而工作的时间也可以互相见面，彼此目光交错、暗自传情，这是办公室恋情最大的一个好处。

拥有共同的话题。由于双方都在同一个单位工作，双方的交际圈交集很多，因而也具有非常多的共同话题，共同话题是恋爱双方拥有感情默契的表现。

减少“第三者”插足的概率。由于办公室恋情双方在同一个单位，所以互相能够方便地盯梢，减少了艳遇、第三者插足等不良事件的发生可能，有利于维护恋情的发展。

（二）办公室恋情的弊端

视觉疲劳的产生。真正的恋爱需要一定的距离，如果两个人时时刻刻都黏在一起，未免会少了些许的神秘感。随着时间的推移，两个人之间的热情也就慢慢淡了下来，缺少了激情。

工作中接触异性会有所不便。当工作中需要与异性相处的时候，会下意识地感受到自己恋人的那双眼睛在看自己，这就会感觉不自然，甚至会有些紧张，进而影响到工作的效率。尤其是恋人不够宽容大度时，那么就会被看得很紧。

以公谋私现象的产生。如果是上司和下属恋爱，那么在进行对下属工作评价，升职审查的时候，就难免会带入个人感情。若上司不能对每个部下做到公平对待，明明有优秀的人才不给予提拔，反而选择了业绩平平的恋人，势必会引起其他人的不满。

如果两人分手，会特别尴尬。办公室里最需要是和谐友爱的工作氛围，在这样的氛围中，团队成员间密切配合、精诚合作，可以提高团队的工作效率。而过于尴尬的氛围会造成许多负面的影响，影响团队的业绩。

（三）处理办公室恋情的方法

爱情是把双刃剑，办公室恋情就如同走在布满荆棘的路上，下面我们来看如何正确对待办公室恋情，让这段爱情能更加稳固。

1. 了解企业对于办公室恋情的态度

企业对于办公室恋情的态度往往莫衷一是。有的企业禁止办公室恋情的发生，更不能在公司公然宣传，如有发生，至少有一方必须离开公司；而有的企业鼓励办公室恋情，提倡“肥水不流外人田”，将办公室恋情当做员工的“福利”。当所在的企业明令禁止办公室恋情时，



恋爱双方需要反复权衡恋情的利弊，如果决定走向婚姻，还要考虑失业和再就业的问题。

2. 恋情是否适合发展

恋爱总让人迷糊，所以要理智地审视爱情的成分，是两情相悦还是权力交换，双方到底适不适合发展。如果这个答案是否定的，就彻底分开，如果是肯定的，再进一步考虑其他因素。

3. “隐瞒”比“公开”更好

爱情就是一把双刃刀，尤其是办公室恋情，如果办公室恋情公开的话，两个人都会受到很大的影响，不看好这段关系的人会添油加醋，如果工作稍有闪失，最终影响的还是这段恋情，所以“隐瞒”是更好的生存方式。

4. 坚持适度原则

作为情侣在工作中要懂得避嫌，既然是要隐瞒下去就要好好演好职场中的戏码，不要给别人误以为你们是一对的错觉，所以少接触是最好的选择。

5. 建立双方的信任感

办公室恋情是最脆弱的爱情，因为它要经受的考验太多，两个人都生存在同样的工作环境，对于双方的举动都了如指掌，有的时候同事间出格的动作可能会造成双方的误会，所以建立双方的信任感尤为重要。

6. 树立坚定的信念

对于一对恋人而言，要有坚定的信念才能在布满荆棘的路上一直走下去，如果没有坚定的信念，一点风吹草动就会击溃爱情防御线。

7. 双方共同努力

爱情是要两个人共同努力才能走到一起的，所以无论是不是办公室恋情都要双方共同努力，只有双向的发展才能让两个人越走越近，最终修成正果。



第二节 夫妻与家庭沟通

婚姻是恋爱的归宿，代表着爱情瓜熟蒂落。爱情三元论也贯穿于婚姻之中，不同的时期，爱情三元论的成分强弱会发生变化。在新婚蜜月期，三种成分都会处于峰值，但随着时间的推移，激情会慢慢退却，承诺与亲密可能与日俱增。若婚姻处理不当，亲密、激情都将褪去，承诺也会被打破。因此，夫妻双方从陌生、相识、相知、相恋、身心的结合到婚姻的妥善经营可以说是一场最难的修行。唯有在婚姻的修行中，系统地学习到如何来爱自己最亲密的爱人，才能具备关爱同事、关爱他人的能力。

一、新婚前后沟通风险

(一) 婚前准备

家庭作为职场的大后方，其幸福稳定对职业发展至关重要。尤其对于刚刚踏入职场的新



人而言，通常工作不久便要面临结婚成家的现实，新婚生活能否成为个人职业发展的效能倍增器首先取决于婚前的准备是否充分。而新人结婚前准备应是婚姻而非婚礼，因此，在准备结婚的时候，与婚礼定在哪一天、婚礼有多梦幻、宾客有多少相比，找到科学系统的方法来管理、检测和保持婚姻的长久与幸福相比更为重要。结婚前只有把这些事情考虑清楚、双方充分沟通好并达成共识，才能保证婚姻细水长流、事业基业长青。

1. 金钱的问题

关于金钱的问题有很多，譬如家庭存款由夫妻中的一人保管还是各管各的，谁来计划日常的开销预算，谁来筹划家庭的投资计划，谁来决定买什么位置的房子，谁来决定买什么型号、多大排量的车子，双方的消费习惯相差是否很大，等等。以上与钱有关的问题双方在结婚前一定要在日常生活中沟通交流，达成口头或书面的共识。

2. 生养孩子的问题

统计数据表明，在稳定的婚姻中生养后代能够显著提高夫妻双方的幸福指数。但要认识到孩子在给家庭带来欢乐的同时，也会为婚姻引入一系列现实问题。譬如，关于是否生孩子，生多少孩子，多大年龄生孩子，如何教养孩子，甚至因为孩子出生而衍生的落户、入学等问题都需要夫妻双方在婚前达成共识。此外，两个人在其他重大家庭规划与决定上也要彼此认同，因为要知道孩子并不是救世主，他的到来并不能拯救破败的婚姻。

3. 性与诱惑的问题

双方在结婚前需要探索好自己的婚姻伴侣是否是之后几十年唯一的性对象，自己是否能够很好地处理婚外诱惑，伴侣如果发生了婚外情自己应该采取什么样的应对措施，是毁灭性的报复、一味的姑息、长期的容忍还是选择坚韧的爱。上述问题也许并不需开诚布公的表达，但是却可以在长期的相处与交往中慢慢意会。

4. 兴趣爱好问题

双方要有共同的兴趣与爱好，比如他们有共同喜欢的电视剧，有喜欢一起去的国家和城市，他在练习摄影的时候她会给他做模特，她做了一桌自己家乡的饭菜他会很乐意吃，他买电子产品的时候她会很开心地和他一起挑选，他们同样喜欢烧烤和火锅。他们不但是彼此最爱的人，还是彼此最好的朋友，这样才能开心地生活在一起。一份稳定持久的婚姻，不仅需要“我爱你”，更需要“我喜欢你”。

5. 浪漫爱情的延续问题

浪漫并不因为婚姻而结束，人也不会因为一张结婚证而改变。婚前要和女朋友约会，婚后女朋友变成了老婆还是要约会，婚前送女朋友鲜花是浪漫，婚后一起动手用买花的钱做顿可口的饭菜也是浪漫。如何在长期的恋爱关系中保持这种约会的惯性并把惯性带到婚姻之中，这是结婚前需要双方认真考虑的。

6. 家庭和事业的平衡问题

两个人的职业生涯规划是否一致，在事业上的目标是否彼此认同，这些问题虽然很难说清楚，但是当真正影响到家庭生活的事业变化到来的时候，双方是否能够共进退，这些在结婚前就要认识清楚，既不能为了事业牺牲家庭，也不能为了家庭牺牲事业，唯有美满的婚姻





关系做基础，才能让事业的发展具有保障。

7. 三个家庭的沟通问题

所谓三个家庭是指双方父母的家庭和彼此组成的新家庭。这三个家庭之间的关系怎么处理和沟通状况如何，将直接关系到婚后的生活状态并进一步影响到个人工作发展。筹划双方父母的交流活动，是保持友好的重要方式。同时在保证亲情的前提下，双方父母对于两人的干涉也要有限制，在想清如何处理三个家庭沟通的问题之前不能着急结婚。

8. 制定争吵的规则

既然两个人在一起肯定会吵架，那么婚前就要制定好争吵的规则并利用有限的吵架机会来练习怎么吵架。吵架要为了解决问题而吵，而不是为了吵赢对方而吵，要试着去了解对方，而不是一味让对方迁就自己。

9. 用聆听的方式进行交流

统计数据表明，聆听能解决 50% 的问题，对于婚姻生活、人际交往甚至工作无不如此。因此，与爱人交流不只是说，更要听。要通过倾听了解对方的长处和短处，然后利用自己的特点来互相补充。

10. 保持自我，共同生活

在结婚之前要清楚地认识到两个人亲密关系的前提，是保持彼此独立的个体与人格。不要把时间全部放在二人世界中，要有自己喜欢做的事情并抽出时间去做，要有自己的朋友圈子和社交生活。保持自我是为婚姻生活减压并保证个人生活、工作持久稳定的一剂良药。

(二)“幻想”与现实

步入婚姻殿堂之后，随着激情褪去，日子逐渐趋于平淡，此时女人就会发现丈夫好像婚前把要说的话都说完了，对自己喋喋不休，他总是以最简短的词句来回答；而男人则会觉得老婆应该照顾好家里的一切，时不时还会切个水果，送到自己电脑旁。然而，现实的婚姻生活为男女双方当头浇了一盆冷水，对婚姻各种“幻想”的气球被一一刺破。此时，如果不能用理智的态度面对婚前和婚后的变化，那么婚姻非但不会是搭载我们走向家庭幸福、事业成功的列车，反而会成为消耗彼此、滑向深渊的陡坡。

幻想与现实 1：婚前幻想还会像以前那样因为出差分别而用电话缠绵，婚后发现女人只有无聊或有事时才会打电话给男人，而男人出差后则干脆消失。

积极应对：调整心态，长情是深埋心底最温暖的情意，没有电话的缠绵并不意味着对方不爱自己，充分信任彼此，给予对方自由呼吸的空间。

幻想与现实 2：婚前幻想彼此会习惯并接受对方的兴趣，婚后发现女人蜷在沙发里抱着枕头和纸巾看肥皂剧，男人窝在书房里喝着红牛熬夜打游戏。

积极应对：各自拥有独立的心理空间会使双方更亲密，不必勉强自己分享对方的兴趣，只要在对方需要一同分享快乐或痛苦的时候陪在身边便足够。

幻想与现实 3：婚前幻想将坦诚告诉对方关于自己的一切，婚后却都学会了把真正重要的事情藏在心里。

积极应对：正是因为在意对方才会有所隐瞒，只要无伤婚姻实质，留些滋味在心里倒也无妨。



幻想与现实4：婚前幻想无论发生多大分歧总会彼此退让，婚后发现男人会为了小事与女人抬杠，女人也变得斤斤计较。

积极应对：平和的心态比什么都重要，两口子吵架无所谓谁对谁错，发生分歧的时候只有一方暂时让步和容忍，双方的日子才可能告别喋喋争论。

幻想与现实5：婚前幻想如果其中一方生病另一方会侍奉左右，婚后发现女人生病时丈夫常常忙于应酬，男人生病时妻子常常心生厌烦。

积极应对：不应要求自己的伴侣太过完美，男人要兼顾好事业和家庭，多抽时间陪陪妻子，女人要多些耐心给爱人，体谅生病时脆弱的丈夫。

幻想与现实6：婚前幻想将热衷于为对方做可口的饭菜，婚后发现彼此越来越对做饭深恶痛绝，甚至会因为对方吃了自己爱吃的菜而生气。

积极应对：习惯从婚前幻想中“琴棋书画诗酒花”到婚后现实中“茶米油盐酱醋茶”的转变，婚姻不仅要共同经营感情，更要共同经营饭桌。

幻想与现实7：婚前幻想丈夫的钱就是自己的钱，婚后女人却总会在丈夫钱包里发现来路不明的钱。

积极应对：夫妻之间私房钱这点事，犹如大禹治水，宜疏不宜堵。此外，双方要达成“彼此挣钱是为了家，挣来的钱属于全家”的共识。

幻想与现实8：婚前幻想对方遵守结婚时的许诺，为了自己而改变所有的缺点，婚后发现对方不仅将承诺忘得干净，而且增加了更多毛病。

积极应对：尝试着慢慢接受或淡化对方的某些缺点，换个角度看待问题，男人不要奢求妻子是贤妻良母，女人也要多看看丈夫的可爱之处。

（三）婚后角色的转变

婚姻在头两年夫妻关系通常来说不够牢靠，在婚姻的初期，无论是男人或者女人都需要花时间来转换自己的角色。婚后的角色转变，实际上是心态的转变，为人男友到为人夫，为人女友到为人妻，原本独立的两个人，今后要共同组成一个家庭，成为彼此的责任。只有尽早磨平身上的棱角，学会如对待亲人般关爱对方，才能构建良好的婚姻关系，进而才有精力和能力处理好外界的其他关系。如何顺利度过新婚的磨合期，尽快适应婚后角色的转变？

新婚夫妻可以用六招适应婚后角色转变。

（1）学会处理好工作与家庭的关系。新婚的年轻人，通常都处于职业或者创业的初级阶段，他们渴望在单位中更多地表现自己，渴望在创业中干出一番天地，连续加班甚至以办公室为家是他们一贯的作风。由于刚从独身的状态进入婚姻，他们还未成功转换角色，还未形成按时回家的习惯。

（2）学会理财，拒绝“卡奴”和“月光”。婚前许多年轻人都有超前消费的习惯，他们热衷于出国旅行、透支购物、办卡健身，这些过度消费的习惯导致他们每月收入所剩无几，甚至负债累累。作为新婚的夫妻，应转变婚前不良的消费习惯，每月制订存钱计划，只有这样刚搭建的小家庭在遇到突发事件时才能游刃有余地进行处理。

（3）家里开火，不再冷火秋烟。恋爱阶段看电影、喝咖啡、上馆子是“爱情三部曲”，因而

恋人们也养成了经常下馆子的习惯。长期在外面吃饭，既不卫生，也不实惠，不是长久之计。婚后，夫妻应养成在家开火做饭的家务习惯，既健康又实惠，同时可以增加二人在家务中交流互动，增进夫妻间的感情。

(4)由恋人变为家人。当两人之间的爱情被生活磨平成为亲情，两人的关系也就从恋人变成家人。结婚之后，恋爱时期的你依我依可能会慢慢消退，而更多地是夫妻间的相濡以沫。两人应充分意识到角色的转变，不要因感到爱情浓度的下降而抱怨。

(5)参加聚会，记得“报备”。婚前，可以随心所欲地熬夜聚会，可有了家庭之后，参加聚会一定需要提前告知伴侣，以免对方担心、切不可放任自流。

(6)坚定地表明自己已婚的状态。结婚之后需要承担起对伴侣的责任和义务，需要对婚姻保持忠诚。凡是遇到有人对自己表达暧昧的时候，一定要表明自己已婚的身份状态，以免给婚姻带来伤害。

二、夫妻是一场修行

夫妻是前世修来的缘分，茫茫人海，没有遇见别人，偏偏遇到了爱人，何其有缘。所以，一定要加倍珍惜。然而，无论是和父母之间，还是和子女之间，都会发生矛盾和冲突，更别说是和其他人了。但是和父母子女之间，有血浓于水的血缘纽带拴系着。唯独夫妻之间，因为关系最近，距离最近，所以摩擦和冲突也最多。夫妻间要想完成这场修行，必须清理原始家庭所带来的负面影响，应对好互联网时代的挑战，处理好夫妻之间的差距并解决夫妻吵架问题。

(一)处理原生家庭的影响

美国著名“家庭治疗大师”萨提亚认为，一个人和他的原生家庭有着千丝万缕的联系，而这种联系会影响他的婚姻。当人一出生，就开始受到原生家庭成员的影响，特别是父母的思想观念、性格特点、行为方式、夫妻关系、教养方式等更是潜移默化地影响着子女。加上上千年来传统家庭观念和文化的的影响，中国人从物质到心理上都非常依恋原生家庭。由于夫妻双方来自不同的原生家庭，婚姻中自然充斥着来自不同原生家庭的关系模式的碰撞。要想将婚姻健康幸福地维系下去，就必须找到应对原生家庭影响的相处之道。

1. 了解彼此的思想观念，理解对方爱的表达

当自己没有感受到爱的时候，并不代表爱不在身边，毕竟，每一个人表达爱的方式不同。当自己受伤的时候，并不代表别人要来故意伤害。因此，夫妻双方一定要结合彼此的思想观念来看对方表达爱的方式，并适当表达自己爱的需求。

【案例 10-2(1)】都是“大方”惹的祸

丈夫小高和妻子小美是一对新婚夫妻，小高非常疼爱自己的妻子小美。小高家境优越，而小美家庭条件贫寒。前些日子，公司组织小高去日本进行考察，听说日本化妆品不错，小高出国之前特意向公司女同事请教了口碑较好的日妆品牌，想给小美一些惊喜。去了日本后，小高辗转了好多家专卖店终于买到了同事推荐的高端限量版化妆品，心想小美一定会非常喜欢。回来之后，小美看见有礼物自然非常高兴，可问了价格之后，把小高臭骂了一通，弄得小高非常伤心。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)



小高若在生活中多多观察小美家人和小美勤俭节约、讲求实惠的观念,就应该能够理解小美对爱的需求并非是名贵奢侈的礼物;而小美若多留意小高以往生活观念,就应该体谅小高的一片好心,给予感激,并适当表明自己真正看重是小高的心意,并非是昂贵的礼物。

2. 了解彼此的成长环境,熟悉对方的性格特点

良好的家庭氛围促进孩子身心的成长,能使孩子生活在温馨的家庭氛围中,得到关爱保护,获得爱和尊重的体验,从而心情愉快,情绪健康,性格健全。相反,如果孩子成长在家庭关系紧张、父母经常争吵的环境中,则极易产生焦虑不安、自卑、恐惧等不良情绪。孩子长大成家后,不良的情绪,古怪的性格也可能影响婚姻的质量。

【案例 10-2(2)】强势母亲的影响

夏静是一个内心极度敏感,性格软弱的女孩。夏静小时候,经常看见爸爸妈妈争吵打架的场景,每到这时,她特别害怕,就会躲进自己的小房间。夏静的妈妈是个性格极为强势的女人,只要爸爸妈妈有了矛盾,夏静如果不站在妈妈这边一起跟爸爸“冷战”,妈妈就会用“白眼狼”和“狼心狗肺”等难听的字眼来骂她。妈妈经常不允许夏静和院子里面的小朋友玩,也不让夏静和亲戚家的小孩来往。长此以往,夏静成为一个性格软弱,内心非常敏感,善于察言观色的女孩。妈妈略有不悦之色,她便立刻察觉到。

结婚后,跟丈夫张禹的相处还算和谐,由于夏静性格软弱,张禹和夏静很少出现针锋相对的时候。可夏静敏感的性格给夫妻沟通造成了一些影响。有时张禹下班回到家中,神情严肃冷峻,夏静便会觉察到,然后一遍一遍询问丈夫不开心的原因,导致原本情绪平静的张禹,觉得异常烦躁。有时张禹思考工作问题,神色凝重,夏静心情也会大受影响,以为丈夫对自己有所不满。敏感的性格让夏静自己也非常疲惫。

(资料来源:笔者依据调研材料整理)

张禹若充分了解妻子的原生家庭的成长环境,熟悉妻子的性格特征。一旦妻子对他感到敏感多疑的时候,他应主动说出自己所想所思,让妻子放心;夏静也需要充分认识自己的性格,心理暗示自己不可过分敏感,尽量做一些别的事情转移对丈夫的过分注意。

3. 了解彼此行为方式,尊重对方生活习惯

原生家庭的行为模式对子女的影响根深蒂固,大多数我们喜爱或讨厌的自己身上的某种行为,都可以在父母身上找到影子。生活习惯看起来虽小,却是影响婚姻和谐与否的重要因素。男女双方应尊重对方生活习惯,如果有可能的话,尽量潜移默化地影响对方。

【案例 10-2(3)】模范夫妻李大叔和李大婶

李大叔和李大婶是社区里模范夫妻的代表。两人结婚 20 多年,恩爱有加,子女被培养得也都非常出色。被问到他们相处方式时,李大婶说,夫妻之间磕磕碰碰在所难免,最重要的是相互理解、相互包容、相互体谅。结婚头些年,李大叔和李大婶在生活上很多行为习惯都不一样,就连最简单的洗碗方法都不一样。李大叔的母亲洗碗仅用温水冲洗来祛除油脂,所以李大叔洗碗时也不爱放洗洁精。李大婶一开始觉得用洗洁精洗碗是理所当然的事情,既能祛油又能杀菌。李大婶当然看不惯不放洗洁精的洗碗方式,她试图让李大叔改变方法,可李大叔坚持说温水祛油好且没有化学物质残留。沟通无果之后,李大婶也只好默认了李大叔的洗碗方法,可自此以后,李大婶主动更多地承担洗碗的家务。过了很长时间,李大婶外出聚

餐回家后，惊讶地发现李大叔正在往锅里滴洗洁精。李大叔不好意思地说，拿惯了你用洗洁精洗过的碗，再拿我用温水洗过的碗，感觉还是你洗过的摸着干净。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

4. 了解双方父母的感情状况，检视自己的婚姻

父母感情不和，甚至离异，缺乏对子女进行家庭教育系统培训，并且在无意识状态下犯着家庭教育的致命错误，让他们的孩子往错误的婚恋之路上行走，对孩子的婚姻相当不利。一般来说，父母恩爱，家庭祥和安宁、子女大多内心安宁、睿智大方，婚姻也较为顺利。而父母不和，子女往往没有安全感，孤僻冷漠，婚姻之路也比较崎岖。

【案例 10-2(4)】苦恼的小芳

几年前，小芳一个人离开老家来北京打拼，开了一家女装店，生意还不错。她谈了一个男朋友，男朋友开始对她还不错，于是两人领了结婚证。但之后渐渐开始显露出种种劣迹，丈夫没有稳定的收入，一切开支都靠小芳，还经常要一些昂贵的东西，小芳一般都会满足。由于小芳凡事都顺着他，他开始有暴力倾向，小芳身上经常青一块紫一块。再后来开始找别的女孩子，甚至当着小芳的面和其他女孩子卿卿我我。小芳非常痛苦，不止一次想离婚，但只要丈夫一句软话她就会原谅对方。她的朋友们非常气愤，恨小芳这样软弱。小芳也不明白，自己怎么这样？

原来，在小芳三岁的时候父母感情破裂离婚，父亲有了新欢抛弃了他们母女，小芳觉得，都是因为自己不够乖才导致父母离婚，她想只要她听话，父亲就会回到她身边。结婚之后，她把对父亲的感觉投射到了丈夫身上，潜意识里总有一个声音告诉她，只要你听话，丈夫就会对你好。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

小芳应了解自己在成长历程中曾发生的事，学习用现在的、较为成熟的、更客观的立场检视探寻自己性格形成的源头，走出父母婚姻的阴影，在过去和现在的情绪之间设一道防火墙，不让过去的情结继续纠缠在现在的婚姻里。

5. 了解双方父母的教育方式，摸清婚姻里的亲疏关系

父母采取相对民主的教育方式，子女通常比较照顾他人的感受，而父母采取过于放任的教育方式，会让子女我行我素，不太注重他人的感受。

【案例 10-2(5)】该不该向爱人“报备”

26 岁的小杨，从小到大都很听父母的话，用她的话来形容，就是家庭氛围很民主，爸妈要去什么地方，都会如实告诉小杨，而小杨要做什么事，也都会和父母商量。而丈夫小蒋的性格却和小杨截然相反。小蒋是她的大学同学，父母都是商人，平时没时间管儿子，儿子小学时就被送到寄宿学校去学习，这让小蒋养成了凡事自作主张的个性。连考大学填志愿，他都没有和父母商量。在大学里谈恋爱时，小杨自己功课也忙，对小蒋独立的个性很欣赏，但结婚后，小杨下班回到家，经常莫名其妙就找不到小蒋了。为此，小杨和小蒋吵了好几次，小蒋说：“自由了 20 多年，她突然规定我事事要向她汇报，我实在受不了，而且也没这个必要，我连自己爸妈都不汇报，干吗要向老婆汇报？”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）



小蒋和小杨首先需了解到由于双方父母的教育方式不同,导致他们对于亲疏感拥有不同的需求。小杨应给予丈夫较多的自由空间,不要试图控制对方;小蒋也应多替小杨考虑,经常报备自己的行程,让对方安心。

(二) 应对互联网的挑战

互联网使人类的交往跨越时空、遍及全球,人们择偶范围也随之空前扩大了。不少夫妻最初都是通过互联网这个平台认识的。借助互联网在家上班,有利于夫妻在工作上的互帮互助,情感上的充分交流,延长了夫妻相守的时间。网络影院、网络游戏、网络动漫、网络音乐、网络文学和网上旅游等新型休闲娱乐方式在日常生活中逐渐流行,极大地丰富了夫妻的精神生活。网络预约厨师上门、网络家政、网络医生、网上购物等活动让家务的劳动量大大减少,一定程度减少了家庭矛盾。

互联网对于加剧离婚率上涨是负有一定责任的。网络提供了夫妻出轨的平台,网络色情活动所助长的性泛滥威胁着婚姻稳定,痴迷网络不利于婚姻稳定,网络犯罪危害婚姻稳定等。

【案例 10-2(6)】“网恋”让婚姻走向终结

一位结婚 8 年的男士谈到,在渐渐厌倦了现实婚姻的平常以后,网上的恋情给了自己很大的精神安慰,自己不仅重温了谈情说爱的兴奋,还在网上注册结婚并举行了隆重的婚礼,过上了恩爱的“夫妻生活”,尽管这是虚拟的、纯精神上的,却让自己沉溺其中,有一种找回过去的快乐。但是,正因为自己的“网上婚姻”,现实婚姻中的妻子终于忍无可忍,决定要和他离婚了。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

面对互联网给婚姻带来的众多挑战,夫妻双方应携起手来共同应对。

(1) 夫妻双方应制定好家庭规则,每天规定上网娱乐的最长时限,其他家庭成员进行监督,奖惩分明。

(2) 节假日和休闲时间,夫妻双方多组织或参与户外活动,有小孩的话,可多参与户外亲子活动,加强夫妻之间的交流,培养家庭成员间的亲密感。

(3) 如果实在无法戒除网瘾,在与家庭成员沟通后,可选择断网一段时间,直到网瘾得到彻底根除。

(三) 正视夫妻间的差距

很多夫妻都是这样,在结婚前了解不够,结婚后才发现双方在很多方面存在着差别,而且在某些方面差距还比较大。求同存异才是夫妻和睦的法宝。聪明的人,是会包容和接受的人,而不是一味要求别人改变的人。要知道,所有的矛盾和冲突都来自改变和要求。求同存异,性格和行为互补,才是真正的美好。

1. 正确对待这一现象

人与人之间,都存在不同程度的差距。即便两个学历相同的人,在知识结构和层面上,也存在着千差万别。某些人优点特别突出,缺点也特别明显。所以,要正确认识和对待人与人之间尤其是夫妻之间的差距:差距是永远存在的,没有差距是绝对不可能的。



2. 发现爱人的优点

努力去发现爱人身上存在的优点，并且积极肯定和鼓励，让爱人的优点更加充分地展现出来。人都是需要赞同和欣赏的，得到了认同，就等于得到了尊重，这会充分调动人各方面的积极性。

3. 忽略爱人的缺点

如果用放大镜去找优点的话，那么就要戴上墨镜忽视对方的缺点。人都是有缺点的，而且“江山易移，本性难改”，有些人的缺点，是一辈子也难以改变的。与其难为爱人和自己，倒不如忽略掉那些无关紧要的缺点。

4. 慢慢缩小差距

用自己的所学所知和特长喜好，慢慢地带动和感染爱人。爱人不会的，要耐心教，爱人不懂的，要耐心讲，爱人不擅长的，要帮助爱人做。循循善诱，不仅仅适用于孩子，一样适用于在某些方面懵懂无知的爱人。

5. 培养至少一项共同的兴趣

婚姻其实是需要夫妻之间的共同成长的。这种成长必须要有共同的兴趣作为土壤。有了共同的兴趣，才会有共同的追求和更多的共同话题，才会通过交流了解对方。而这所有的一切其实都是从其他普通的交流中所无法得到的。那种在共同兴趣下的眼神，那种细节上的会心一笑，都会拉近夫妻间的距离。

6. 做一对比翼双飞的好夫妻

有些夫妻，在身份地位学历等方面都存在着很大的差距，但是由于夫妻双方的努力和趋同，最后几乎看不出来差距在哪里了。聪明的人，会牵着爱人的手一起走。比翼双飞的好夫妻，都是相互协调和配合的。对方飞不快，自己就飞慢点等着对方，这样的夫妻，才是神仙羡慕的好伴侣。

(四) 解决夫妻吵架

夫妻吵架是再平凡不过的事情，偶尔吵吵小架并非是一件坏事情，重要的是夫妻之间一定要注意吵架的场合，把握好吵架的分寸。切勿让吵架伤及夫妻的感情。

1. 吵架应注意的问题

(1) 注意吵架的场合。夫妻吵架是夫妻之间的私密事，吵架要选择适合的场合。要注意保护对方的面子，不要在外人面前指责对方，当着外人的面争吵。不要当着双方父母的面争吵，一方面不要让父母亲担心，另一方面把父母卷入夫妻战争只会使矛盾加剧，不利于解决问题。不要当着孩子的面争吵。孩子的心灵很脆弱，他们还不会理性对待父母的争吵，当着孩子的面只会增加孩子的心理负担和不安全感。

(2) 设置吵架禁用语。经常看到夫妻吵架，越吵越凶，失去了理性与控制，伤人的话脱口而出。夫妻之间应该有个约定，无论什么情况，有些禁语是不能说的，如离婚、脏话、人身攻击的话、伤害对方父母的话等。

(3) 就事论事。很多夫妻吵架总是会“跑偏”，不停地翻对方的旧账，越吵离主题越远，不但没有解决问题，还引发了很多新的夫妻问题。所以夫妻吵架要就事论事，不能翻旧账，也不能牵扯其他问题。



2. 解决吵架的对策

(1) 离开现场。夫妻双方应提前约定好，在脾气上来之前，迅速离开现场，让彼此冷静下来。相比激动的情绪，平静的情绪更容易表达想法。

(2) 闭目 6 秒钟。有研究证明，在遭到刺激时，理性追赶上感性需要 6 秒钟。6 秒钟之后，再表达自己的想法。

(3) 不隔夜。吵架不要隔夜，有问题一定要当天解决，杜绝冷战。

(4) 积极回应。吵架之后，一方若主动求和，另外一方需积极回应，切勿耿耿于怀。

(5) 互换角色重复吵架内容。夫妻双方互换立场再次争吵，他们会发现对方的想法也是有道理的，从而体谅对方。

三、妻子的沟通与行动

图 10-2(1) 是一些妻子应该和不该做的事情。

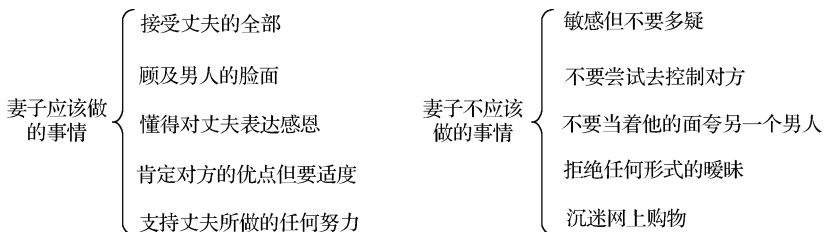


图 10-2(1) 妻子应该做和不应该做的事情

(一) 妻子应该做的事情

1. 接受丈夫的全部

女人对男人的接受，对于男人来说十分关键。然而，很多婚姻的破裂是源于夫妻双方都不接受彼此的真实模样。切忌不要有意去设法“改造”对方，这样的努力十有八九会失败。通过婚后生活在一起的潜移默化的过程，人的个性自然而然会发生变化。

2. 顾及男人的脸面

有些女人很善解人意，该给男人面子的时候绝不吝啬，而有些女人很不明智，经常毫不留情地撕碎男人的面子。比如：当着众人的面揭男人的短；当着亲戚的面，把老公说得一无是处；当着子女的面，说老公不配为人父；当着朋友的面，埋怨男人不会赚钱；在聚会上耍小性子，甩手而去；大庭广众之下，把男人骂得狗血喷头；经常在家庭矛盾中，斥责老公无能；时不时地把家丑外扬；当着男人的面，和别的男人打情骂俏；等等。男人一旦丢掉了面子，心里的阴影便会越积越重，直到冷彻肺腑。

3. 懂得对丈夫表达感恩

随着女性受教育程度的提高，越来越多的女性具有强烈的事业心，并且在职场取得前所未有的成功。给“女强人”提出三点忠告：舍得牺牲，适时“示弱”，懂得感恩。虽然工作繁忙，但也要多花一点心思在爱情及家庭上。对于老公的点滴付出，则要懂得感恩，肯定老公对家庭的贡献。



4. 肯定对方的优点但要适度

对待爱人的优点，要积极认同并加以鼓励。在肯定爱人优点的时候，也要讲究方法，不能一味肯定和赞美，不能盲目崇拜和敬仰。若盲目崇拜，可能会导致对方对自己的轻视。如果把对方捧在天上，自己的姿态就势必会低到尘埃；如果一味表扬甚至随和，对方会变得骄傲，从而受到忽视。

5. 支持丈夫所做的努力

每个伟大的男人背后总有个更为伟大的女人。女人不是要停留在男人身后，而是应该支持丈夫所付出的努力。当男性所挚爱的女性用任何一种方式接受并且鼓励他们的时候，他们的能量是超乎想象的。

(二) 妻子不应该做的事情

1. 敏感但不要多疑

适度敏感但不可过度敏感，多疑是种病。爱人和异性的正常交往，例如说个话，聊个天，发个短信，大可不必耿耿于怀。夫妻之间，只要不违反婚姻的契约关系，完全可以给对方足够的自由。猜疑爱人，会让爱人感到不受尊重，进而产生屈辱感。长此以往，爱人可能会采取措施进行报复，以达到心理平衡。

2. 不要尝试去控制对方

控制对方，等于限制自己。男人有了问题和压力，女人要给他足够的空间去休息、去疗养、去考虑对策，给他一个自己的“山洞”，让他一个人静一静，别去打扰他。夫妻虽然很近，但也必须有自己的隐私和自由。过分注意对方的一言一行，时时刻刻追寻对方的踪迹，就是消耗时间和精力，女人也会变得不堪重负。

3. 不要当着他的面夸另一个男人

就如女人也不希望男人在自己面前夸另一个女人一样，男人也很介意女人当着他的面夸另一个男人，就算这个男人是女人的亲人或是男人的朋友，男人都可能无法忍受。女人和丈夫在一起的时候，却拼命夸另一个男人，这是非常不好的做法，会让男人觉得对方在看不起他。

4. 拒绝任何形式的暧昧

在职场中，妻子应自尊自爱，与领导和同事保持适当的距离，婉拒不明确的职场社交，不要接受异性的馈赠，警惕上司给予的与个人工作、学习、业绩不相符的奖赏和提拔。在虚拟世界中，妻子应保持对丈夫的忠诚，坚决拒绝任何破坏夫妻感情的网络活动，如与男性朋友网上暧昧，与陌生男性网络交友或玩虚拟婚姻游戏等。

5. 沉迷网上购物

不少女性对网购欲罢不能，有的甚至影响了家庭和生活。有报道显示，苏州有一名女子因网购成瘾与丈夫发生争执，一气之下剁下了自己的大拇指，以示戒掉网购的决心。

四、丈夫的沟通与行动

图 10-2(2) 是一些丈夫应该和不应该做的事情。

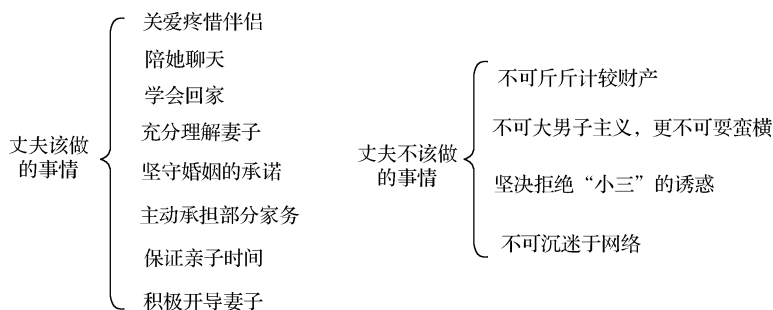


图 10-2(2) 丈夫应该做和不应该做的事情

(一) 丈夫应该做的事情

1. 关爱疼惜伴侣

记得出差每天一个电话。出门在外，最牵挂自己的人就是自己的妻子，为了让她放心，为了让她睡好觉，别忘记每天打一个电话。记得妻子的生日，世界上最近的人就是自己的妻子。如果忘记了她的生日，她会很伤心。生日那天，记得不要让她做饭，有条件的话，可以带她去西餐，让她也享受一下浪漫。

2. 陪她聊天

女人天生是喜欢倾诉的动物，她们通过倾诉把压力释放出来。所以一个爱妻子的人，一定要学会倾听和陪聊。不要轻易打断女人的话，偶尔表示赞同，会让妻子更加爱你。

3. 学会回家

演员陈道明说：“好男人的基本标准：不一定要浪漫，但一定要负责任；不一定要挣大钱，但一定要养家；不一定要事事听父母，但一定要有孝心；不一定要三从四德，但一定要宠老婆；不一定要飞黄腾达，但一定要有时间陪家人。”回家的男人，才有饭吃，才有衣穿，才有人嘘寒问暖，才能够体会到妻子的担心，才能够感受到儿女的挂念，才能够享受到天伦之乐的幸福。

4. 充分理解妻子

女人的唠叨是一种关心爱人的形式，这是她幸福感的宣泄，千万不要打断她心底那幸福感的奏鸣。妻子撒娇是爱的赐予，把柔情献给丈夫，鄙视丈夫的女人是不会在丈夫面前撒娇的。男人应该怕老婆，“怕”是谦让，是爱的凭证。

5. 坚守婚姻的承诺

张中行先生写的关于伴侣的断想：“已成伴侣，应珍视如意部分，忽视不如意部分，‘躬自厚而薄责于人’。坎坷经历，时间拉长，会使不如意部分淡化，如意部分浓化，是以伴侣不难成为恩爱的。事来于天，成于人。”张先生的话，无疑也是我们经营婚姻的一个秘诀。

6. 主动承担部分家务

家务应由夫妻双方共同承担，如果其中一方工作较忙的话，那另一方可以多承担一些，但是在他空闲的时候，一定也要从事一些家务。即便是全职主妇，也不应包揽所有家务。夫妻一起从事家务劳动也是一种家庭生活情趣，所谓男女搭配干活不累。夫妻在一起协作，有利于夫妻加深感情，培养情趣。



7. 保证亲子时间

在中国有着长期的“男主外、女主内”和“看孩子是女人的事”的传统，尽管《三字经》中有“养不教，父之过”的古训，一些男士还是不愿意待在家里。父母共同参与亲子教育，有助于孩子理解男性和女性的不同角色；如果没有父亲的参与，男孩在表达男性特征和女孩在表达女性特征时会遇到障碍。4岁前不与父亲一起生活的男孩在性别角色上趋于女性化，同时，早期失去父爱的女孩在女性角色的形成上也会受到影响。

【案例 10-2(7)】父亲在儿子成长中的角色

张晓的老公陈伟供职于一家大型国有企业，儿子刚出生不久，陈伟就被派往海外分公司工作，从此照顾儿子就落在张晓一个人的身上。虽然，张晓与丈夫的感情依然相当亲密，可在与儿子的相处过程中，她渐渐地发现，无论妈妈如何尽心尽力地照顾他，也无法完全取代爸爸的位置。前两天，张晓带儿子去野生动物园看动物，许多小朋友都由爸爸领着兴奋地拿着面包屑喂小动物，可因为张晓生性害怕跟动物亲密接触，所以儿子也特别害怕小动物。张晓深深地觉得爸爸妈妈在孩子成长中的角色是完全不一样的，回来跟丈夫沟通后，丈夫每次休假回家都会专门腾出时间与儿子单独相处，与儿子一起发掘好玩的事情。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

8. 积极开导妻子

女人天生内心敏感、心思细腻，加上兼顾家庭和工作的压力难免让女人有脆弱无助的时候。丈夫应该常常换位思考，积极开导女人，帮助女人打开心结。积极而温暖的话语是开导妻子的方式之一，其实丈夫也可以组织很多户外活动来帮助妻子走出低落的情绪。

(二) 丈夫不应该做的事情

1. 不可斤斤计较财产

家庭里该开支的，一定要开支。家里可以没有奢侈品，但是得有必需品。如果有能力，男人应适当满足女人穿衣打扮的消费需求，因为爱打扮是女人一生的爱好。

2. 不可大男子主义，更不可耍蛮横

传统大男子主义意味着男人在婚姻中占有绝对的主导和支配地位，一切是“他说了算”，另外也充分地表达了一种不平等。男方不可以耍蛮横，不能仗着自己有力气，在生气的时候以武力相威胁，或者直接付诸武力。打人犯法，家暴可耻。

【案例 10-2(8)】小兰痛苦的婚姻生活

小兰，26岁，性格非常软弱，从老家远嫁到上海。丈夫于宏，34岁。最初相识的时候，小兰觉得于宏重点大学毕业，国企就职，条件还算不错，便决定交往。恋爱中，小兰发现于宏是个有担当、有责任感的人，他不抽烟不喝酒且无不良嗜好，对自己的父母相当孝顺，还积极地筹划与小兰二人的未来。恋爱半年后，二人迈入了婚姻。婚后，小兰发现于宏有严重的大男子主义思想。他对小兰缺少关心，当小兰哭了、病了或是累了，从来不管不问，把她当成附属品。于宏认为，赚钱是他的责任，而家务事，孩子应全权交给小兰。当然，他的工资卡，房产等也自己一手掌握。结婚快四年，于宏打着为小兰好的旗帜对她各种语言暴力，什么废物、蠢蛋，脑子不开化，甚至还动手狠狠地打了小兰，这让小兰对生活的热情渐渐消



退。于宏明确禁止小兰交际朋友,认为她的朋友都是下三滥。对小兰的父母,一年到头从不主动关心,还在小兰面前故意贬损她的父母和弟弟。于宏总是很少跟人交际沟通,就连他父母也一样,家里都是冷漠相对,没有欢声笑语。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

3. 坚决拒绝“小三”的诱惑

第三者插足是许多婚姻瓦解的直接原因。男人必须控制自己的道德良知,遇到“小三”的诱惑,一定要态度明朗,坚决回绝;在职场中,一定要公私分明,把握好分寸;任何时候都需要控制冲动,临危不乱。只有这样才能坚守好婚姻阵地,保卫好爱情成果。

4. 不可沉迷于网络

互联网给我们提供便捷的同时,也带来了不少问题。婚后,不少丈夫因沉迷于网络游戏或网络不收拾家务,不读书学习,知识退化,不思进取,夫妻关系恶化,甚至导致婚姻破裂。

【案例 10-2(9)】可怕的网络游戏

一“80 后”男子朱某婚后迷恋上了网络游戏,为购买网络装备,耗资几十万元,先后将两套住房出卖,一家人生活质量直线下降。日前,这对 80 后的小夫妻在当地人民法院协议离婚,五年的婚姻历程因为丈夫沉迷网游画上了句号。

(资料来源:笔者根据调研资料整理)

五、家庭系统沟通

家庭作为整体的经营是把家庭当成一个系统,在这个系统中,个人与家人是互动关系,各个成员通过彼此间的互动、协调和沟通所形成的整体,大于每个成员单独行动时简单相加之和。各成员间通过相互间的互动沟通,可以使家庭气氛变得更加和谐。

(一) 家庭需要规则

俗话说“国有国法,家有家规”。不管是治理国家还是经营家庭,都需要有一定规则。规则,大到国际法、国家法律,小到学生守则、家法、游戏规则,其本质都不是束缚个人的自由,而是为了达到“共赢”的目的,通过规定每个人在群体中可以履行的义务,从而在一定合理的范围内保障每个人的权利和自由,和谐共处。就一个家庭而言,家庭成员之间,如夫妻之间、亲子之间在日常生活中难免会发生情感摩擦,每当此时,就是开始制定和执行家庭规则的时候了,其目的是为了尽快发现问题、解决问题,减少纠缠和伤害。缺乏家庭规则意识,不懂得如何制定规则,如何在维护自己权益的同时照顾别人的权益,那么,家庭成员之间的隔阂就可能越来越深,结果可能是“多败俱伤”。

1. 家庭规则的分类

- (1) 家庭各成员日常行为的规范,如起居饮食、待人接物、行为习惯和交友规则;
- (2) 就具有分歧和矛盾的事件制定细则,比如孩子的学习和玩耍、夫妻家务分工;
- (3) 规则可分为口头约定规则和书面约定规则。

2. 执行规则的注意事项

- (1) 合约订立后,无须处处提起需要遵守的规则,只要简要地提醒一下或干脆地依照规



则奖惩即可。比如规定孩子睡前要刷牙洗脸洗脚,可简单提醒:“睡前要做什么?”

(2)实施惩罚最有效的措施是取消他的一些特权,例如:不得收看某个电视节目一晚、不准玩电脑游戏一天。所有惩罚,不应超过24小时。

(3)规则一旦订立,就一定要坚决执行。每个人的习惯不可能一天就能形成,需要有一段适应的时间。为了能让规则顺利地坚决执行,一开始订立的惩罚不要太苛刻。

(4)根据具体情况来修订、增删原有的规则内容,约定从何时起开始执行修订后的规则,但在之前还应遵守旧的规则。

(5)家庭成员之间经常聊聊,表达对彼此的关心和欣赏,肯定每位成员所取得的进步。

3. 家庭之间的规则举例

美国总统奥巴马和夫人为两个女儿制定了9条看似简单,但操作性极强的家规:(1)不能无理抱怨、争吵或者惹人讨厌、取笑。(2)一定要整理床铺,不能只是看上去整洁就行。(3)自己的事情自己做,如自己冲麦片或倒牛奶,自己叠被子、设置闹钟,自己起床、穿衣服。(4)保持玩具房的干净。(5)帮父母分担家务,每周1美元。(6)生日或是圣诞节,没有豪华的礼物和华丽的聚会。(7)每晚8点30分准时熄灯。(8)安排充实的课余生活:玛利亚跳舞、排戏、弹钢琴、打网球、玩橄榄球;萨莎练体操、弹钢琴、打网球、跳踢踏舞。(9)不准追星。

(二) 家庭需要仪式

家庭经营需要规则来约束成员的行为,对家庭而言,很多规则或说教不如一起去做一件大家都不觉得烦躁的事情。家庭教育需要仪式,培养好习惯可以从仪式感很强的活动入手,从有趣的、有意思的仪式入手,重复多了,就是习惯。习惯坚持下去,就会被所有参与者内化吸收。这些小小的家庭仪式打破了日常生活的忙忙碌碌,它可以让家庭做的某件普通的事情变得特别,会让一家人因共同的目标而变得更亲密。家庭仪式是家庭成员在家庭空间之内按照一定道德规范进行的、具有情感意义的、较为固定的互动行为程序和表达方式。正式的家庭仪式主要包括祭祖、拜神等仪式活动。

很多大家族很重视大年三十的“祭祖”。三十当天,一家几代人会集合,去墓地拜祭家族的先辈们,很庄重地上香、叩拜。每年的祭祖仪式让每个家族成员开始追忆以往的时光并对生命产生虔诚的敬畏之心。即使是再贪玩的小孩,也会乖乖地跟随着长辈们前去祭拜。“仪式感”让后辈的心里装进感恩、敬畏和责任,还有祖辈留给我们的精神力量。

非正式家庭仪式主要包括聊天、家庭聚会等日常仪式活动。一周或一个月一次,全家人在一起阅读一本书,一起到某个地方散步,去爬山、游泳或者野餐。

【案例 10-2(10)】特别的仪式

有一位“70后”爸爸,有一次很偶然地拥抱了他母亲,令老太太非常感动。老太太跟其他老人说起此事,洋溢着幸福的笑容,而这一幕恰巧被他看到了。从此,他每次跟老太太告别,拥抱成了仪式。有了这样爱的小仪式,老人家的心里会更加温暖,身体会更加健康。

有位年轻的妻子因为从小看到妈妈给爸爸洗脚,所以她婚后也通过这种方式把自己的爱传递给老公,而没有这样经历和感受的老公却“吓得直躲”。于是,她就把父母的这个仪式说给老公听,现在夫妻俩很享受这样爱的施与受。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)



(三) 家是一个尊重人的地方

家庭若要作为一个整体来经营,其家庭成员应相互尊重、相互包容、和谐相处,心往一处想、劲往一处使,把家凝结成一个爱的整体来抵御生命中任何挫折,迎来生命的曙光。

1. 夫妻间彼此尊重

受千百年来“皇权”思想的影响,男性在一个家里有绝对的话语权。他总把自己置于领导地位、绝对的权威地位,从而形成了一种不平等的家庭关系。传统观念认为,男主外女主内。在这种观念左右下,妻子承担了较多的家庭事务,劳动价值不但得不到认可,还因为耗费了大量的时间和精力,职业发展受到了限制。而丈夫基于妻子的奉献与牺牲,从婚姻家庭中获得情感支持、生活方便和经济利益。此种婚姻由于女性在经济上的无法独立,财产无法自由支配,在开支上引发矛盾,导致婚姻的不稳定,最终同样可能走向解体。

【案例 10-2(11)】强势的爸爸

周丽丽的爸爸是公司的总经理,而妈妈是一名家庭主妇。爸爸常常看不起妈妈。有时爸爸嫌妈妈唠叨,就会对她嚷嚷:“闭嘴!”久而久之,连女儿周丽丽也会有模有样地对妈妈大喊大叫。要是她想打断妈妈的话,发表一下自己的意见,就会对妈妈咆哮:“闭嘴,你听我说……”

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

妻子应找到导致夫妻双方地位不平等的原因,想出解决的对策。若是由于经济原因,妻子应积极加入职场大军,成为职业女性,以免由于经济不独立,在家里丧失应有的尊重。

不管是在古代还是现在,夫妻关系中,丈夫不受尊重的例子也很多,最具有代表性的就是“上门女婿”。上门女婿不受尊重,是国人根深蒂固的婚姻观念。岳父岳母大姨子小舅子,难免会对“嫁”进来的男人心怀偏见。他们觉得,在这样的社会氛围里,一个男人甘愿“上门”,一定是抱有某种目的。

【案例 10-2(12)】“上门女婿”的痛苦境遇

王涛老家来自农村,家里条件非常不好,还有两个未成家的哥哥。王涛凭借着自己的本事考上了市里的一所大学,毕业后顺利留在了市里工作。工作后在同事的介绍下认识了本地女孩杨妍,与杨妍见第一面,王涛就喜欢上了她。两人没有相处多久,杨妍的爸爸妈妈就催着杨妍赶快结婚。考虑到王涛家境不好,他们要求王涛做“上门女婿”。王涛父母实在拿不出来钱作为聘礼,于是王涛进了杨妍家当起了上门女婿。

王涛到了杨家,凡是能干的活,全干。可他没想到在用新买的拖布拖了外面的阳台,因为不了解杨家新拖布只拖室内,岳母大发雷霆,王涛不敢与她争辩,这事就算过去了。本来以为杨妍是个很温柔很善良的女人,可是慢慢地终于露出了本性,和她母亲一样脾气都很暴躁,不分场合不分对错,只要有一点做得不好就口吐脏话,弄得王涛苦不堪言。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

想要做好上门女婿,自尊不妨放低一点,神经不妨大条一点,努力更要多一点。上门女婿不是人生的归属,应该是生活上的一个开端。以安定的生活为契机去追求事业上的成功,接下来在婚姻中,才能赢得尊重。



2. 婆媳关系间的相互尊重

常言道“家家有本难念的经”，其中一本就叫“婆媳经”。在家庭中，两代人之间的矛盾冲突，最明显和最常见的就是婆媳冲突。婆媳不合，是不少人提起就摇头叹息的问题。

【案例 10-2(13)】一个 80 后媳妇写给婆婆的信

婆婆：

你只不过是丈夫的母亲，在结婚之前，你在我的生命中毫无意义。

我的生命来自父母，我今天的学历、能力、教养及待人处世之情商，皆由我父母处承传，没有一分一毫是你的贡献。所以，我不懂，为何一结婚，我活了二十多年的岁月全部必须归零，然后，变成所谓“你家”的人，而且还是你家“最小”的人呢，我在“你家”的地位竟不如我今年才两岁的儿子。我心里很不平衡。父母养育了我二十多年，而你不过是捡他们辛苦二十多年的结晶，你可是“不劳而获、捡现成的”。我帮你做事情，你还得感谢我父母的栽培以及我的劳心劳力。如果你不感激那也就算了，但你不应该对我抱有极大的成见，总是拿着放大镜来挑剔……尽在鸡蛋里面挑骨头，嘿，简直是得了便宜还卖乖。

我白天上班，经济独立，不必依靠你的儿子，也还没有靠过你儿子养呢。我今天所具备的谋生能力，全仰仗我父母给我的教育，和自身不断学习成长的能力。所以，我无法忍受自食其力后，还好像责无旁贷理所当然地必须为“你家”做贡献。我一没欠你，二不需你养我，也从没拿过你一毛钱。在家里，我可以尊重你的意见，但不会让你做主。在此，容我对你打开天窗说亮话：电费是我支付的，酷暑炎夏我开冷气睡觉，你不准有意见，我要上班，睡眠质量对我事关重大。

“佛要金装、人要衣装”，我买几套衣服、鞋子都由我说了算，与你无关，我在花自己赚的钱。你想管的话，就去管你儿子的钱吧。我的地盘我做主，难道还要看你的脸色？

你别以为你的儿子多棒，如果没有我也出去赚钱的话，你去年可以出国旅游两周吗？哪来的钱？

你所有的恩情功劳都在儿子他身上，要回报你的话也是他。如果，我的父母如今也这样挑剔你的儿子的话，你会舒服吗？试问你的儿子为人婿，给予了我的父母多少？

在此提醒你：以后想吃水果的话，叫你儿子切给你吃；衣服也请你儿子洗，你帮他洗了二十几年的衣服（我连一双袜子都没麻烦过你）；要去看医生，请他提早下班带你去……我不想老被扣全勤奖。当我感冒时，你对我是冷言冷语相讽，笑我身体差，所以，你身体有恙时，我也提不起更多的同情心。

总而言之，儿子孝顺你是应该的，而我，则会把孝心回馈给生我养我的父母亲。

如果你一定要我帮你做事的话，那么，请你闭上那张挑剔的嘴巴，然后，心存感激。我肯帮你做，只是看在你是我丈夫的母亲份上，仅此而已。

建议你得多看看新闻，洗洗脑，时下已是“家务劳给”的年代，你并没有支付我薪水，我帮你做事，你可以偷笑了！

我写这封信，你一定觉得我大逆不道，人与人之间是互相尊重的，如果你不能够尊重我的感受，就算我看在你是长辈的份上退让几分，但我还是要把底限说清楚的。你会说“做人的媳妇要知道理”，但是，我也要反驳你——我从来就不是你养大的，更没有欠你，对你，我



已经做到最大的容忍与尊重了，而需要学习和与时俱进的倒是你自己。

赠一句话给你：婆婆，尊重别人也是尊重你自己！

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

自古以来，婆媳关系问题就一直被列为最难处理的家庭关系之一。在传统社会的“男主外、女主内”的家庭劳务分工模式下，婆媳均为女性，婆婆作为年长者具有绝对的主持“家政”的权威，教导儿媳家政。在传统社会中，婆媳关系定位为母女关系，地位上是“婆尊媳卑”，婆婆在管理媳妇上具有至高无上的权利。

随着时代的发展进步和思想的进步，媳妇挣开了传统的枷锁，要求与婆婆平等相处，相互尊重。可由于婆媳二人生活在不同的时代背景和家庭背景下，双方在价值观、生活方式、个性习惯都不同，相处起来非常容易产生隔阂。加上女人的敏感及嫉妒、占有心理的作祟，婆媳关系往往相当紧张。

聪明的媳妇往往可以很快和婆婆打成一片，但是有的媳妇却不能如此，如何搞好婆媳关系是有技巧的。

（1）维系平等地位

婆媳双方都要承认对方有独立的人格和经济地位，双方之间的关系是一种平等的人际关系，而不是一种一方必须依从于另一方的支配与被支配的关系。认识到这一点很重要，如果双方或一方对这种关系缺乏正确的认识，认为对方必须或应该听从、服从自己，从而把这种平等的人际关系视为支配与服从的关系，则必然会在行动上、态度上表现出来。由此导致双方关系的紧张失调。

（2）彼此尊重对方

婆媳长年生活在一起，难免会发生一些不协调的事情，作为媳妇，要多尊敬婆婆。婆婆年纪大，管家经验丰富；婆婆也不要总是在媳妇面前摆架子，要看到儿媳的长处，多尊重儿媳的意见。也就是说双方要彼此尊重。

（3）谅解并体贴对方

所谓“谅解”，就是站在对方的立场去考虑问题。我们的先辈在处理人际关系中所提倡的“设身处地”，“以己度人”，“己所不欲，勿施于人”等原则，都包含着谅解的思想，是处理人际关系的“金玉良言”，也完全适用于处理婆媳关系。例如：星期天去公园，做媳妇的不要只和丈夫、孩子去，把公婆留在家里，应该一同前往，这样婆婆也就不会产生寂寞孤单的感受。反之，媳妇对丈夫照顾较多，对婆婆相对照顾不周，做婆婆的也应多给予关心体谅。如果婆媳双方在相处中都能设身处地为对方着想，相互谅解，婆媳非但不会出现大的矛盾，而且还会发展得如同亲子关系那样密切。

（4）避免争吵

婆媳之间出现了分歧、产生矛盾时，双方一定要保持冷静的头脑。即使一方发脾气，另一方也应克制自己的情绪反应，等对方情绪平静后再商讨处理存在的问题。心理学告诉我们，消极而强烈的情绪容易使人失去理性，导致冲突升级；争吵还具有“惯性”，即一旦因一点小事“开战”，日后往往有事便吵，久而久之，成见会越来越深。因此，当一方情绪反应激烈时，另一方应保持冷静与沉默，或者寻机走脱、回避，等事态平息后再交换意见，处理问题。



(5) 物质上的孝敬与情感上的交流相结合

儿媳要和婆婆搞好关系,除了物质上孝敬之外,还应注意搞好感情交流,消除心理上的隔阂。只有彼此及时沟通,双方的心理距离才会缩短。因此,做媳妇的平日里要经常向婆婆问寒问暖,每逢老人身体不适,更需悉心照料,使老人在精神和生理上得到安慰和照顾。

(6) 发挥儿子的中介作用

婆媳关系是亲子关系与夫妻关系各自的延伸而形成的一种新的家庭人际关系,儿子在婆媳关系中扮演着“中介”角色,儿子作为婆媳关系的中介点,对婆媳双方的性格特点最为了解。因此,儿子在处理婆媳关系中起着十分重要的中介作用。由于婆媳之间既缺少母子间的亲切感,又没有夫妻间的亲密感,因而出现隔阂时往往不容易消除,而通过儿子从中周旋,可以消除心理屏障,使婆媳和好如初。

3. 亲子关系间的相互尊重

家庭是孩子的第一所学校,父母是孩子的第一任老师。父母和孩子的关系虽然是长辈与小辈的关系,但在人格上都是平等的关系。父母是教育者,同时也要和孩子共同成长。只有建立起相互尊重的亲子关系,才能把孩子培养成为拥有健康品格的人。

(1) 父母应尊重孩子

传统的中国式家庭教育强调命令与服从,喜欢“塑造”,希望孩子按照自己的意愿去发展,在很大程度上剥夺了个体自由选择的权利。居高临下、冷嘲热讽、绝对否定、言过其实、人身攻击、威胁恐吓和冷若冰霜是传统中国家庭教育的特点。家长用专制的态度对待孩子,经常挑剔孩子的行为,不信任、不尊重孩子,会使孩子难以培养出自信、自爱及自尊。长此以往,个性强的孩子会与家长对抗,不能建立起良好的亲子关系;而个性弱的孩子会认为家长一定是对的,因而经常自责,形成自卑,没有自己的主见。

【案例 10-2(14)】玲玲的梦想

“玲玲,你将来想去做什么呀?”爸爸问。

“我要当一名伟大的科学家!”玲玲很认真地回答。

一旁的妈妈冷笑一声插话了:“切!你那五门有三门不及格的成绩还想当科学家?”

玲玲想起这次期末考试的成绩,不禁低下了头。

(资料来源:笔者依据相关资料整理)

上面事例中,妈妈的冷嘲热讽会给女儿的自信心带来极大的打击,玲玲的心里也挺不是滋味。在孩子成长的过程中需要很多不断的鼓励和肯定,以帮助孩子培养出对自己能力的认识和自信心。玲玲的妈妈应该充分肯定玲玲的理想,用理想来鼓励玲玲努力学习、提升能力,并帮助玲玲“攻破”功课的难关,朝理想前进。

随着时代的发展和生活条件的改善,许多父母希望将过去自己缺失的所有精神和物质关爱都投射到孩子身上,他们借着爱的名义,往孩子身上倾注了过多的爱,导致溺爱。父母事无巨细地为孩子做好了各方面的筹划,衣来伸手,饭来张口,出门怎样走,书包怎样背,考什么样的大学,学什么样的专业,甚至是谈什么样的对象和找什么样的工作都是父母一手操办。他们总是认为孩子还小,最需要的就是庇护,完全没有把孩子当成独立的个体给予尊



重，也未曾尊重孩子的需要和想法，完全剥夺了孩子自己的成长空间，这就让孩子对父母产生过度的依赖，丧失了独立的人格。

【案例 10-2(15)】林肯的成长故事

一个 1 周岁左右的小男孩，被年轻的妈妈牵着小手来到公园的广场前，要上有十几个阶梯的台阶了。小男孩却挣脱开妈妈的手，他要自己爬上去。他用胖胖的小手向上爬，他的妈妈也没有抱他上去的意思。当爬上两个台阶时，他就感到台阶很高，回头瞅一眼妈妈，妈妈没有伸手去扶他的意思，只是眼睛里充满了慈爱和鼓励。小男孩又抬头向上瞅了瞅，他放弃了让妈妈抱的想法，还是手脚并用小心地向上爬。他爬得很吃力，小屁股抬得老高，小脸蛋也累得通红，那身娃娃服也被弄得都是土，小手也脏乎乎的，但他最终爬上去。年轻的妈妈这才上前拍拍儿子身上的土，在那通红的小脸蛋上亲了一口。这个小男孩，就是后来成为美国第 16 届总统的林肯。他的母亲便是南希·汉克斯。母亲汉克斯在林肯 9 岁那年不幸病故。但毫无疑问，她用坚强而伟大的母爱抚养了林肯，使他勇敢而坚定地走向未来。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

父母宠爱孩子无可厚非，但也要懂得有所收敛，把握好“度”。林肯的母亲意识到了家庭是塑造孩子品格的第一场所，充分尊重孩子成长的规律，放手让孩子自己摸索成长的方法，培养了林肯独立坚韧的性格。正是这种正确的教育态度，促使林肯历经 9 次失败后，终于问鼎了白宫，并取得了辉煌的业绩。

(2) 父母应赢得孩子的尊重

家庭作为一个整体的系统，家庭成员之间是相互影响的，一个成员的行为会影响其他成员的行为、认知和情感的变化，这些变化不是单向的，而是双向的影响。父母应尊重孩子，孩子也要尊重父母。作为父母，都希望能够得到孩子的尊重和敬爱，让孩子学会尊重父母也是父母管教有方的表现。孩子对父母的尊重，表现了孩子对父母的信任，父母只有赢得了孩子的尊重，才能让孩子心悦诚服地听从父母的要求和建议，从而构建良好的亲子关系。

父母应以身作则。孩子是父母的一面镜子，受父母搭建的原生家庭的影响，孩子的一举一动都是以父母作为榜样，父母千言万语的说教效果可能比不上以身作则的示范，孩子会在父母的模范行为的感召下，尊重父母。父母在家庭中，应多商量、少命令，多沟通、少指责，既应尊重孩子的祖父母和外祖父母，夫妻间也应互相尊重，久而久之，孩子也会潜移默化地受家庭成员的相处模式的影响，模仿和学习尊重他人。

【案例 10-2(16)】霸道的“小小少爷”

暑假期间，王女士把四年级的儿子明明送去小姨家住，与两个表兄弟一起玩。孩子们玩得很开心，但是明明的小姨却开玩笑似的向王女士投诉，“我这个星期是你儿子的保姆啊，你家少爷不好伺候啊，可把我累惨了”。在小姨家的这段时间，明明不仅不搞自己的内务，洗澡后换出来的脏衣服就随便往地上一丢，吃饭的时候看到不合意的饭菜，就开始抱怨，“怎么都这样的菜，小姨，去叫点外卖加餐”。而且晚上看电视也不管长辈正在看，拿着遥控器就换自己喜欢看的频道等。原来，王女士是做生意的，在家对丈夫、保姆都是上司对下属的口吻，

甚至对儿子也是吩咐的口吻，所以明明也就对保姆也以吩咐的口吻要求对方为自己做事。逐渐地，明明越来越以自己为中心，不尊重周围人的感受。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

王女士只有转变对待丈夫、保姆和其他人的态度，平等礼貌地与他人相处，充分尊重他人，才能让明明耳濡目染，慢慢地发生改变。

邀请孩子参与家庭规则的制定，自己也应遵守规则。社会是充满规则的海洋，要想让孩子将来能够适应社会规则，规范自己的行为，家庭也应该有规则可循。没有规则的家庭是无序的，它会造成夫妻、亲子沟通管道堵塞，家庭沟通不良。在制定家庭规则时，父母一定要征求孩子的意见，尊重孩子的想法和建议，以便更好地了解孩子的需求，培养孩子的自律精神。作为父母，应该抛弃将自己凌驾于规则之上的错误想法，充分尊重家庭规则的约束力，一旦违反规则必须主动受罚，身教重于言传，只有这样，才能受到孩子的尊重。

让孩子引以为傲，获得孩子的尊重。圣经上说，“父亲是儿女的荣耀”。孩子只有为自己的父母感到骄傲，才能更加尊重自己的父母。父母在工作上的敬业与成绩、生活中的真诚与担当、仪表上的端庄与优雅都能让孩子感到骄傲，但父母成为孩子的骄傲更重要的是靠他们的人格和处世的道德标准。

【案例 10-2(17)】李禾禾的爱情故事

我国原外交部长李肇星的儿子李禾禾与著名歌唱家阎维文的千金阎晶晶牵手走进婚姻的殿堂，可谓门当户对。之前，李肇星在听儿子李禾禾告诉他正与著名歌唱家阎维文女儿阎晶晶恋爱时，表示非常高兴，阎晶晶低调、淳朴的性格令李肇星欣赏。尤其是阎晶晶父亲阎维文的为人处世很让李肇星佩服。而李肇星的一番话更是值得所有的父母们回味：“作为享誉全国的歌唱家，能十年如一日照顾患病的妻子，更令人欣赏。”可想而知，在充满爱的家庭中成长的孩子，肯定也能成为一个好妻子、好儿媳。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

尊重孩子的隐私，和孩子交朋友。孩子有了隐私，许多父母总是想方设法地去侦察和窥探，如翻抽屉看日记、拆信件，甚至打骂训斥。这些做法会伤害孩子的自尊心，造成孩子沉重的精神压力，甚至产生敌意和反抗，导致父母和孩子沟通的恶化。

作为父母，应该尊重孩子的隐私权，尊重孩子的人格。以对待朋友的方式，平等地处理孩子的隐私问题。所有家庭中的两人关系里，第一层是“朋友”。如果亲子沟通出现问题，可以先从“朋友”这层再重新开始。把对方视为一个自己想建立良好朋友关系的人，调适自己的行为 and 语言以符合同朋友的相处模式，让对方感受到平等与尊重，一段时间后，孩子就可能更愿意将心中的秘密告诉父母，尊重父母的建议和教育。

承认自己的不足，与孩子共同成长。父母并非圣人，总是处于高高在上的权威地位，会与孩子产生距离感。父母若采取虚心的态度，遇到难题同孩子一块解决，以平等和互相尊重的态度对待孩子。例如家中的事问问孩子的意见，在决定中照顾到孩子的需要。若不能接纳孩子的意见，应先向他们解释，以表示在乎他们的感受。这样一来，孩子也就慢慢地养成了尊重他人的习惯。



(四) 用“存取款”的理念来经营家庭

要想经营好一个家庭，我们需要先了解一个“情感账户”，或者说“爱情银行”的观念。“情感账户”这个观念是美国一位心理学家威拉德·哈利(Willard Harley)提出来的。

“情感账户”是指我们每个人心里都有一个账户，每一次自己让对方开心，做了一些让对方高兴的事，说一句体贴的话，或是原谅对方的错误，就是在对方的账户里存款；每次让对方哭、受挫折、受痛苦，逞一时之快而出言不逊就是在彼此的银行中提了款。存款丰厚，很多小问题就可以被原谅。但是，如果银行里已经赤字连篇、债台高筑，再来任何一点小事，都可以变成大事。据美国华盛顿大学高特曼教授的研究指出，健康的婚姻家庭中，“存款”与“提款”的比例应大于5:1。可惜的是，在美国的华人平时不重视“存款”，这种“做好是应该，错就该骂”的传统观念，使情况变得更糟。

关于这个观念有一个很重要的原则，就是我们存款的时候要“投其所好”，而不是“给己所要”。举个例子来说：A非常口渴的时候，B给A一杯水，这是存款。但是A非常口渴的时候，B给A几个馒头吃，因为B自己肚子饿了，他想A也饿了。这是存款还是提款？从B的角度来看，这是存款，他的动机是好的。但是从A的角度来看，这不是A想要的东西，这可能是一个提款。A此时可能会觉得冤枉，因为对方要对自己好，自己竟然没有收到这份礼物。所以，我们要爱别人，就要用别人爱的方式来表达。



第三节 变故与重组沟通

变故是不幸的，会让人产生挫败感，但就像任何失败和挫折一样，然而变故也有两面性。马克思说：“离婚是对已经死亡的婚姻的宣告。”理智的离婚无论对于夫妻双方还是对于社会都是幸事，离婚使幸福在毁灭中再次重生。没有人喜欢变故所带来的不确定性，随着相关知识的增加，可能会提高免疫力，防范于未然。若处理得当，变故也不失为自我成长的一条途径。

一、要成长不要轻易离婚

随着经济的发展，人们生活水平的提高，大家对婚姻质量的要求也越来越高，经济上的独立加心理上的独立，致使离婚率越来越高。然而无数事实证明，离婚只能给人一时的解脱，离婚的后遗症给人带来的痛苦更加不堪，所以改变婚姻不如潜移默化影响伴侣，离婚这趟潮赶不得。

(一) 矛盾在于化解而不在于回避

任何一段感情都是要用心经营的。人无完人，任何两个人相处，都会产生矛盾，我们要学会化解矛盾，而不是回避矛盾，离婚并不是解决婚姻问题的唯一方法，也不是最佳方法，所以请希望寻求真正幸福的朋友们，不要太冲动，不要太自私，不要太狭窄，不要太短视，不要动不动就想到“离婚”。

(二) 离婚伤害及父母和孩子

爱情是两个人的事，但婚姻没这么简单，离婚后双方父母和孩子也要跟着受伤害，夫妻双方解脱了，他们怎么办？

离异家庭的孩子，性格大都格外叛逆，父母不在一起，管理孩子也不方便，如果孩子在身边，会分外操心，如果孩子不在你身边，会分外牵挂。

（三）离婚会失去心灵的归宿

婚姻也许让双方放弃了很多，离婚也许会给双方带来短暂的轻松和快乐，然而快乐过后的空虚谁能填补？一个人不可能永远在外漂泊，当自己漂累的时候，是不是又会渴望有一个温馨的港湾？

（四）再婚面临更为复杂的家庭

离婚后再婚去寻找幸福，是一个美好的梦想。曾经简单的家庭都经营不好的人，面对再婚后相对复杂的家庭成员关系，需要重新培养感情，自己有能力适应吗？当骨肉不在身边，要用爱心抚养别人时，自己有没有这份责任和气量？如果第一次婚姻不理想，选择了离婚，那么第二次婚姻远比第一次复杂，婚姻的路越走越难走，同时，自己也不再年轻，还能经得起折腾吗？

（五）再婚面临舆论的非议

“苍蝇不叮无缝的蛋”，离婚后再次步入婚姻会备受无聊之士的关注，即便想从头再来，好好过日子，他们也会用各种流言蜚语给再婚人士带来困扰。面对闲言碎语，再婚者是否拥有强大的内心去面对呢？

二、离婚诉讼的沟通策略

（一）对方“不睬”法院传票

很多当事人在诉前与对方谈及离婚时，对方态度恶劣，甚至扬言，对方起诉了自己也不接传票，也不到庭，就是让对方离不成！其实，大可不必担心。根据相关经验，最终“不睬”法院传票的寥寥无几。虽然现在法院审理离婚案件，通常是打电话或寄信让当事人来取，但如果遇到拒不配合的当事人，法院仍会派员送达。即使当事人拒签，法院仍可依法采用留置送达，只是手续麻烦了一些而已。如果当事人一方接到了法院传票，基本上都会到庭的，不然法院可能会缺席判决，可能会做出对拒不到庭一方不利的判决。为了使自己的“权益”不受损失，当事人自然不会缺席自找麻烦的。

（二）对方隐匿财产

一旦对方接到了法院传票，很多当事人担心对方开始隐匿家庭共同财产，其实这个担心并不是多余的，几乎 60% 以上的案件都会涉及一方涉嫌隐匿财产的情况。因此，防止对方隐匿财产，应当提前准备。比如，在起诉前，就将家庭共同财产的发票收集好，或请朋友做见证证言，以及采用影像取证技术。另外，对于银行存款、股票等，可以在起诉的同时申请法院调查或律师出具调查令调查，一旦查出财产下落，可以视情况采取财产保全措施等。

（三）对方造假“债务”

造假“债务”也是离婚案件中常见的问题。比如，原先父母赠予购房款，现在补写一张“欠条”企图变成借贷关系；自己股市中的钱说是替他人炒股的资金；甚至直接找亲朋伪造欠



条。担心对方造假，是离婚诉讼中当事人最大的顾虑之一。其实，也不必过于担心。法院有一定的诉讼规则，“造假”也并不是那么容易得逞。目前，理论界普遍的观点是，法院在审理离婚案件中，不宜直接对债务问题进行处理。法院通常的做法是，如果一方当事人对债务不予认可，则通常对债务不予实质审理，而是建议债权人另案起诉。“造假”要面临鉴定、质证的考验，还要面对婚姻法四十七条关于不分、少分的后果，甚至参与人还要承担伪证罪的刑事后果，因此，“魔高一尺，道高一丈”，只要注意诉讼权利与技巧，那么诉讼中对方的“造假”问题，可以得到防范和解决。

（四）过了举证期限

根据最高院的庭审规则，如果当事人不按举证期限举证，过期法院不再组织质证。这就要求当事人相当熟悉人民法院关于举证程序的相关规定，相关内容在立案时，法院回执的“举证通知书”内，当事人一定要认真阅读。如果不注意过了举证期限，先向法院说明情况，以期得到法院的延期举证批准。一般情况下，只要对方当事人特别是律师不提异议，法院不会主动因举证过期而拒绝质证。但是，如果关键性的证据得不到质证，自己又是原告，就只能采用撤诉的劣招来补救了。

（五）找不到“第三者”的证据

离婚案件近60%涉及婚外情问题。很多当事人为找不到对方有“第三者”的证据而心烦。其实，如果构不成同居，花大力气找“第三者”证据的意义是不大的。首先，直接能证明婚外情的证据很难取证，一般当事人只能拿到电话清单、通话记录、短消息内容、相对亲昵的照片、证人证言，甚至堵在门外等。这些证据证明力相对较小，一般法院不会因这些证据而认定对方有过错。花这么多精力和金钱去取没有实质意义的证据，是不合算的。因此，只要手边有一定的能够让法院明白的证据就可以了，不必太在意这些证据是否会对法官司法裁量产生倾向性影响。

（六）双方都要房子

房子是生存最基本的生活资料。如果双方都想得到房子，法院一般会考虑到以下因素判决。

（1）孩子归谁抚养。一般情况下，孩子归谁抚养，房子判归谁的可能性会较大。

（2）照顾无过错一方。比如，另一方有婚姻法四十六条规定的四种恶习，即有重婚、同居、暴力、遗弃或其他重大过错的情形，考虑无过错方的利益，法院会酌情考虑无过错方的权益。

（3）如果双方条件相同，又没有孩子，法院还可能采用竞价方式解决房屋归属，即把房屋判给出价最高的一方，另一方拿取折价款。

（七）双方都要孩子

如果孩子十周岁，一般听取孩子的意见；如果孩子不满十周岁，幼儿期内的孩子，一般情况下判归母方的可能性较大。除此之外，法院会酌情考虑双方的经济条件、思想品质、孩子一贯的生活环境等情况，以“对孩子成长有利”的原则，酌情判决。



（八）对方不让见孩子

如果判决书/调解书或离婚协议规定了孩子的探视权，但在实际的履行中，一方或其父母以各种理由拒不让另一方行使探视权，享有探视权的一方可通过所在地的居委会沟通协商，未果，可在收集相关证据的前提下，向人民法院提起侵权之诉。但要注意的是，法院强制执行一般只会采取排除妨碍措施，而不会对孩子的人身采取强制措施。

（九）对方拒不履行调解书/判决书中的义务怎么办

如果一方拒不履行应给付的义务，另一方可以通过法院强制执行。目前，法院执行是先不预收费用的。目前焦点问题是房屋对价款的给付执行，往往会出现，一方不是拿不起钱，而是不想拿钱的情况。因此，必须采用其他方式结履行义务方施加压力。比如，申请法院查封其分得的房产，限制其行使权利，这样会促使义务人履行债务。另外，还可以申请法院执行其工资收入等。

（十）对方声称其在法院“有人”怎么办

很多当事人聘请律师时，首先会问：您同某某法院关系如何？或者，担心对方社会关系多，在法院认识或拐弯认识办案人员，担心判决结果对自己不利。这种想法一般情况下是多余的。离婚案件审理已形成一套独特规则，一般情况下，办案人员会按这套规则行事。离婚所涉及的财产分割要么是夫妻共同财产，要么不是，界定分明，法官自由裁量权相对其他经济案件较小，加之一般离婚案件涉及个体利益，动用上层影响案件审理的可能性不大。即使托关系施加影响，恐怕也难以达到目的。

三、怎样走出离婚的痛苦

（一）更加努力工作

离婚后，男女一方需要照顾自己的衣食住行，又要抚养孩子，若完全寄希望于对方的抚养费，一旦对方停止给予经济上的费用，生活将陷入紧迫的境地。离异双方除了需要通过工作获取经济上的保障，让自己自立自强，还可以依靠工作把自己从离婚的痛苦中转移出来，迅速走出婚姻失败的阴影。

（二）给孩子更多的陪伴

男女双方婚姻里忍受了很多煎熬，孩子何尝不是如此？因为父母的自私，而让孩子接受单亲家庭的现实，不管孩子是多小的年龄，这是他们心里无法抹去的伤害。应尽可能地多陪孩子，不要让孩子同时失去父爱和母爱。如果条件允许的话，带着孩子出去走走，看看外边的世界，告诉孩子生活可以选择，让孩子明白单亲家庭不过是一种形式罢了，同时也让自己的心释放一下。

（三）依偎在父母旁边

离婚的消息，尽量不要告诉父母，父母年纪已大，接受不了子女突然离婚的事实。在上一辈人的眼中，离婚是一件惊天动地的大事。父母拉扯孩子已经不易了，请不要再让他们替我们日日担心。领着孩子去父母身边待些日子吧，和他们说说话，陪他们唠唠家常，也让孩子知道单亲家庭的孩子不孤单。



(四) 多和亲友聊聊天

不要总是憋闷在家里，也不要假装自己很轻松，刚离婚的人心情一定特别低落。越是假装心里就会越苦，不要随便和外人絮絮叨叨，那样就会变成可悲的祥林嫂，和自己能信赖的亲友聊聊天，讲讲心里的憋屈，谈谈以后要面对的路，偶尔和朋友聚餐一下，千万不可借酒消愁。

(五) 反思过去、重新规划人生

由于个体原生家庭的关系模式都不一样，婚后会不自觉地将原生家庭的沟通模式带到婚姻中来，夫妻双方若无法协调彼此差异并搭建好新的沟通模式，结果只会埋葬了婚姻。离婚之后，应该反思自身在前一段沟通中存在的问题，积极清理原生家庭的沟通模式对婚姻的不利影响，积极地自我成长，否则即便再次走入婚姻，也会因为相同的原因而出现变故。

离婚了，代表曾经的生活已经过去。从此时起，自己就是个独身的人，是个需要更加努力打拼的人，不能让自己偷懒，要时时刻刻打起精神，为了孩子，为了以后的路，为了爹娘，好好为自己规划人生，积极地自我成长。不要被失败的婚姻压倒，越是离异了，就越要勇敢、自立、自强，越要有尊严地活下去，越要相信更好的自己会遇到更好的恋情。

四、半路夫妻胜儿孙满堂

(一) 儿孙满堂却老无所依

【案例 10-3(1)】儿女双全却孤苦无依的李老

每逢李老，谈起他平日的的生活，老人竟老泪纵横。他有一个儿子两个女儿，多年来却都不对他不闻不问，他至今都不知道是什么原因让儿女如此狠心。李老说，8 年前，他将自己的房子过户给儿子后就四处租房子住，3 年前老伴儿病逝后，他就独自居住在租住房里，靠自己 3000 多元的退休金生活。

“我现在老了干不动活儿了，自己也不会做饭，一般早晚饭都在饭馆解决，中午去社区老年中心吃饭”，李老伤心地说，“我的衣食住行依靠我的退休工资完全能够，但就是一个人的生活太孤单了，看着同龄人儿孙绕膝心里更是难受”！

李老的房东宋女士告诉记者，自从老人租了她的房子后，她就从未见过老人的儿女或亲戚来看过他，“他岁数大了，现在天冷得生炉子取暖，我怕他煤烟中毒或者发生别的意外，经常敲敲他的门，只要他能回应一声我才能安心”。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

有这样一群老人，他们有儿有女，却老无所依，独自居住，他们就是空巢老人。现在的 80 后乃至 90 后大多都是单独居住，这样造成了大量空巢家庭，很多家庭里通常只有一对甚至一个单身老年人留守。同样是空巢家庭，有老伴儿的老人生活上可以互相照顾，相互照料，远离孤独和寂寞，即使有突发事件，也能有人在第一时间打电话求助亲人或医院。而单身的空巢老人面对独自一个人的家常常感到空虚和寂寞，终日无所事事，甚至会产生老年抑郁症。

作为子女一定要多花些时间来陪伴老人，体会到家庭的温暖和安慰。可子女终究替代不了老伴儿的作用，因此子女们应该尊重老人追求幸福的权利，支持他们再婚。

（二）只有伴侣会一直陪伴

【案例 10-3(2)】儿孙满堂却不甚亲近的老孙

老孙因为生病住进了医院，儿女们过来看看后，不是说工作忙，就是家里有孩子要照顾，大多因为这样那样的原因，都很快走掉了。老孙住院期间，只有老伴天天守候在身边端屎端尿地侍候他。老孙不禁感叹：还是老婆知冷知热啊！老孙的感叹道出了一个事实，儿女再怎么亲近，也没有夫妻之间亲近，即便是半路夫妻，也胜过儿孙满堂啊。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

俗话说，少年夫妻老来伴。街头巷尾，常常见到许多老年夫妻相守相伴，共度晚年。他们儿女虽多，却由于各种原因，或者奔波于生计，或者远在他乡，不能厮守在老人身边。这个世界上，最疼爱孩子的是父母，但是父母早晚要离开。父母最疼爱的是子女，可惜子女会远走高飞。所以，要好好爱伴侣，因为只有伴侣，才是那个最后守候在身边的人。

（三）半路夫妻的相处之道

半路夫妻相爱容易，相处难。随着老年再婚的人越来越多，怎么样和老伴相处才能一起安详地过好晚年再婚的幸福生活呢？

1. 平时要对爱人好

不生气、不吵闹、不打骂，真心爱护对方，把对方当成生命里的另一半。学会接受对方，包容对方、原谅对方、呵护对方，用一点一滴的爱，让伴侣真正成为自己生命的一部分。

2. 真诚地对待对方的子女

许多半路夫妻过着如履薄冰的日子，彼此都在强求情感的专注、利益的分配，而忽视了对对方子女的感受，离婚家庭给孩子带来的伤害影响着他们的一生。半路夫妻更应该去填补孩子们身上缺失的爱，懂得取舍，创建幸福和谐的家庭。

3. 凡事都要学会包容和忍耐

这个世界上没有完美的人，自己的爱人也是。所以凡事都要学会包容和忍耐。即便爱人有这样那样的缺点，只要无关大局，可以视而不见。结婚之后，要学会闭上眼睛享受生活。要接受已经存在的一切和当下发生的一切。不要整天对爱人横挑鼻子竖挑眼，更不应该与自己的前任进行比较。

4. 微笑着对待爱人

对爱人好，具体到一件事上，就是永远微笑着面对那个与自己朝夕相伴的人。微笑，会让生活变得更美，会让夫妻沟通变得更加和谐。早上起来的时候，微笑着问声好。上班走的时候，给爱人一个拥抱。这些点点滴滴的小事，积累起来，就是满满的美好和幸福。

5. 自己好了，爱人就更好了

美好的婚姻，是谁找自己谁幸福，自己找谁谁幸福。自己好了，爱人就好了；自己美了，爱人就美了；自己幸福了，爱人就更幸福。做个好伴侣，从自己开始。



思考题

1. 在亲密关系中，应当怎样针对男女需求的不同而运用不同的沟通方法？
2. 如何理解夫妻是一场最难的修行？
3. 在婆媳沟通中应当注意什么？



案例分析题

1. 案例 10-1(8)体现了男性的哪一需求？
2. 在案例 10-2(3)中，李大叔和李大婶应当采取什么样的沟通方式？
3. 案例 10-3(2)告诉了我们什么？



参考文献

- [1] (美)奥罗克著. 康青译. 管理沟通——以案例分析为视角(第4版). 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [2] (美)保罗·D. 泰戈尔, 芭芭拉·布朗-泰戈尔著. 殷红姣译. 不必火星撞地球: 避开交际中的性格陷阱. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [3] (美)保罗·J. 多诺霍, 玛丽·E. 西格尔著. 易厚萍译. 沟通决定关系: 有效表达自己并与他人交谈. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [4] (美)贝纳德编著. 张玉编译. 哈佛家训. 北京: 中国妇女出版社, 2010.
- [5] (美)彼得·德鲁克著. 齐若兰译. 管理的实践. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [6] (美)戴尔·卡耐基著. 吴倩译. 沟通力: 卡耐基最受欢迎的口才技巧和处世艺术. 北京: 中华工商联合出版社, 2014.
- [7] (美)哈里斯著. 林丹华, 周司丽译. 沟通分析的理论实务——改善我们的人际关系. 北京: 中国轻工业出版社, 2013.
- [8] (美)赫里奥·弗雷德·加西亚著. 王国平译. 沟通的力量. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [9] (美)黄维仁著. 活在爱中秘诀. 北京: 中国轻工业出版社, 2011.
- [10] (美)莱夫顿, 巴泽塔著. 马燕译. 领导沟通力. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [11] (美)罗杰·费希尔, 斯科特·布朗著. 王燕译. 沟通力. 北京: 中信出版社, 2009.
- [12] (美)洛克, 金茨勒著. 张华等译. 商务与管理沟通(原书第10版). 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [13] (美)玛丽·蒙特, 林恩·汉密尔顿著. 钱小军, 张洁译. 管理沟通指南: 有效商务写作与演讲(第10版). 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [14] (美)帕特森著. 毕崇毅译. 关键对话: 如何高效能沟通(原书第2版). 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [15] (美)乔迪·格里克曼著. 王瑶译. 这样沟通最有效: 10种沟通技巧帮助你提高工作效率(修订本). 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [16] (美)苏珊·海特乐著. 黄维仁改写. 爱就是彼此珍惜. 南昌: 江西人民出版社, 2010.
- [17] (美)威尔·鲍温著. 裴卫芳, 刑爽译. 不抱怨的世界: 关系决定命运. 西安: 陕西师范大学出版社, 2010.
- [18] (美)约翰·格雷著. 何兰兰, 周建华译. 男人来自火星, 女人来自金星. 北京: 中华工商联合出版社, 2015.
- [19] (美)詹姆斯·弗·穆尔著. 梁骏等译. 竞争的衰亡——商业生态系统时代的领导与战略. 北京: 北京出版社, 1999.
- [20] (日)岩田松雄著. 张琦译. 管理你的老板. 北京: 北京时代华文书局有限公司, 2014.
- [21] 曾仕强、刘君政著. 人际关系与沟通. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [22] 费孝通著. 乡土中国生育制度. 北京: 北京大学出版社, 1998.
- [23] 侯玉波编著. 社会心理学(第三版). 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [24] 蒋巍巍著. 向上管理: 如何正确汇报工作. 北京: 人民邮电出版社, 2015.
- [25] 金耀基著. 从传统到现代. 北京: 法律出版社, 2010.
- [26] 鞠远华著. 5分钟打动人心: 善用赞美的13种方法. 北京: 北京大学出版社, 2009.



- [27] 康青编著. 管理沟通(第4版). 北京: 中国人民大学出版社, 2015.
- [28] 李维文著. 找对你人生中的7个人. 南京: 江苏文艺出版社, 2014.
- [29] 梁漱溟著. 中国文化要义. 上海: 上海人民出版社, 2005.
- [30] 廖保平著. 打捞中国愤青. 北京: 北方文艺出版社, 2011.
- [31] 刘平青等著. 领导力开发: 理论、方法与案例. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [32] 刘平青等著. 领导力与项目人力资源管理. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [33] 刘平青等著. 员工关系管理(第二版). 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [34] 刘平青等著. 职场360度: 职场中层的自我管理. 北京: 中国发展出版社, 2011.
- [35] 刘平青等著. 职业生涯与人生规划. 北京: 北京大学出版社, 2014.
- [36] 秦晖著. 传统十论. 上海: 复旦大学出版社, 2003.
- [37] 邵渭洪编著. 赢在职场: 组织内部人际关系处理艺术. 上海: 上海财经大学出版社, 2008.
- [38] 圣严法师著. 从心沟通. 北京: 华夏出版社, 2009.
- [39] 宋云海著. 中国皇权文化. 上海: 上海三联书店, 2014.
- [40] 孙健敏, 徐世勇编著. 管理沟通. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [41] 孙路弘著. 说话就是生产力. 厦门: 鹭江出版社, 2010.
- [42] 田涛, 吴春波著. 下一个倒下的会不会是华为. 北京: 中信出版社, 2012.
- [43] 魏江、严进编著. 管理沟通: 成功管理的基石. 北京: 机械工业出版社, 2014.
- [44] 武志红著. 为何家会伤人. 北京: 北京联合出版公司, 2014.
- [45] 肖雪萍著. 成长, 长成自己. 北京: 九州出版社, 2014.
- [46] 杨国枢主编. 中国人的心理. 台北: 台湾桂冠图书公司, 1981.
- [47] 杨国枢著. 中国人的蜕变. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [48] 杨中芳. 如何理解中国人. 台北: 台北远流出版公司, 2001.
- [49] 一行禅师著. 与自己和解: 治愈你内心的内在小孩. 郑州: 河南文艺出版社, 2014.
- [50] 余世维著. 有效沟通. 北京: 北京联合出版公司, 2012.
- [51] 余英时著. 中国思想传统的现代诠释. 南京: 江苏人民出版社, 2003.
- [52] 俞敏洪著. 在绝望中寻找希望. 北京: 中信出版社, 2014.
- [53] 喻大华著. 帝制往事. 北京: 商务印书馆, 2015.
- [54] 岳晓东著. 三国人物心理分析与职场生存. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [55] 张莉编著. 管理沟通(第二版). 北京: 高等教育出版社, 2011.
- [56] 赵卜成著. 沟通零误解——卡耐基职场沟通成功法则. 北京: 中信出版社, 2012.
- [57] 赵玉平著. 领导的气场. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [58] 郑日昌著. 沟通心理学. 北京: 北京师范大学出版社, 2015.
- [59] 朱建军著. 坏传统: 心理学教授的九堂历史课. 北京: 光明日报出版社, 2013.

后 记

写一本书不容易，写一本有价值的好书更难，写一本受读者欢迎的好书更是难上加难！读者是“上帝”！本书首印4000册在两个月内已经售罄，感谢每一位支持的朋友和团购的机构！限于篇幅，这里仅列出其中的一部分。

感谢企业界朋友：伊利集团潘刚董事长和总裁办闫俊荣主任，发达面粉集团徐元山董事长和赵总、吕总，华夏幸福研究院顾强院长，蚂蚁白领（北京）投资管理有限公司咏岗总裁和王洵副总裁，北京高盟燕山科技有限公司王子平董事长，江苏微康生物科技有限公司方曙光董事长，北京航天奥祥通风科技有限公司魏建民董事长，北京锦能伟业能源科技有限公司邹传泉董事长，北京苏青文化传媒有限公司周勇董事长，厦门蒙发利科技（集团）股份有限公司肖华总监，吉林紫鑫药业股份有限公司殷金龙代总经理，北京石景山区京首建搅拌站胡建军总经理，宁夏华尊立达集团马文博主任，福建秋生律师事务所傅晓兵所长，香港曹仰锋博士，湖北中林苑园林有限公司高发智总经理，北京天高隔膜压缩机有限公司黄津鹄董事长，北京正和之道管理咨询有限公司金玉芬总经理，龙华星朗（北京）投资顾问有限公司严效华总经理，北京地铁供电公司王国恩副总经理，广东金禄公司李继林董事长，赣州天力电子公司杨哲勤董事长，中山市火立恒家居用品厂曹煜铭总经理，泰立（北京）文化传媒有限公司王柏经理，山东德达房地产公司高彦常务副董事长，上海辰旨公司王传礼总经理，中国兵器工业集团公司第二一一研究所，中国航天科技李辉副部长和王浩经理，中国医药集团林广副主任，中核集团张欣，中粮集团黄兆坤，中铁建集团钱欣，国家电网李晓一，华为公司杨青，联想集团张严，百度公司孙英丽，中广核集团邱磊，中国能建集团樊华，中建集团张曼，武烟集团何结望，惠普中国高占伟，北京市公交集团党校钮静，北京市供销社王凯，北汽集团宁丽红，北大纵横商学院田静，上海银标企业姚尖兵，等等。

感谢政府及相关部门的朋友：中央党校李跃华处长，国家工业和信息化部李毅处长、徐耀副处长、于飞飞副处长、胡玥副处长、高银阁，国家网信办罗雪副处长，北京市农业局陈连武处长，北京经信委杨叶阳副处长，北京市通州区研究室曾祥正主任，北京市海淀区教委杜荣贞副主任，北京市海淀区安监局贾宁副局长，北京市东城区安监局黎洪垓副局长，北京市委宣传部陈琼，中共中央对外联络部王晓霞，湖北检验检疫局徐共和处长，湖北荆州市江陵县组织部杨征民部长，平顶山郏县县委常委、纪委书记张海涛，山东滨州经信委张彦明科长，山东枣庄市人大沈秀娟，广西河池环江县教育局韦继祖主任，等等。

感谢高校科研机构友人的支持：沈阳师范大学秦旭芳教授，人民教育出版社沙晓青部长、雷蕾主任，中国兵器学科研究院昆明物理研究所曲海成，中教协（北京）教育技术研究院卢灿龙，北京市市政工程研究院李凯，建筑材料工业技术情报研究所吴端静主任，吉林大学沈冰老师，大连理工大学马力教授，中国人民大学宋继文副教授，北京科技大学彭开香教授，北京联合大学钱芳，北京物质学院唐华茂教授，广西河池金城江医院周卓东主任，中央民族大学岳丽君、陈慧英、刘越，江苏大学白光林副教授，江西经济管理干部学院曹国平副处长、衷



欣,人民日报何旭,山东工商学院王君玲副教授,首都经贸大学阎竣副教授,西南科技大学何波副教授,延安大学刘维政,山东东营可持续发展研究院魏清泉主任,北京理工大学刘存福、徐纯林、孙淑英、汪雪锋、佟岩、陈振娇、高慧颖、张丽红、刘建昌、王怀豫、蓝天、温杨、彭明雪等老师。

谢谢金融机构朋友的支持:民生银行邢乃千,招商银行徐敏,中国农业银行姚沛年,中信银行王雷,中国人寿赵保平,山东建行宁方林,无锡农业银行顾小娜、薛军花、吴敏红等。

支持者是我们得以前进的强大动力! 特别感谢伊利集团董事长兼总裁潘刚先生,他不仅创造机会让笔者深入学习伊利、研究伊利,而且在百忙之中阅读本书,并亲自鼎力推荐! 伊利在潘总的带领下,销售额已突破 600 亿元,引领亚洲乳业并进入全球乳业 8 强。伊利即品质的信条,正激励着每一位伊利人朝着更高的目标稳步前进。特别感谢哈尔滨工业大学管理学院副院长张莉教授倾力推荐! 张莉教授是国内管理沟通领域的开拓者和领军人物,她集理论研究、百优案例撰写(7 篇)、精品教材编著、慕课录制推广及实务咨询于一体! 感谢博士生导师陈文科研究员、博士后导师张厚义研究员长期的关心和支持! 感谢北京理工大学管理与经济学院魏一鸣院长、王兆华书记、李金林书记及学院班子成员和同事们的指导和帮助! 感谢北京电影学院侯光明书记的关心! 感谢北京理工大学各级领导的支持! 感谢同行专家钱小军、冯云霞、裴蓉、魏江、张科平、赵伟、易开刚、刘宝巍、杜慕群、夏明学、戴强、苏文平、曾萍、孙卫敏、宋莉萍、王斯年、黄爱华、余淑钧等的帮助。

感谢北京大学、清华大学、北京理工大学、吉林大学等总裁班学员,华电、中建、中船、航天、兵器、华为、联想等企业及各类银行培训班学员的支持。

本书是团队精诚合作的结果。笔者之外,直接或间接参与的有:侯成平、张丹青、程波、王雪、陈洋、史俊熙、马悦、郭慧超、金海鑫、王雨丝、赵洋、张伟、王晓婷、盛佳玮、王迪等。感谢美国宾州州立大学雷震副教授的长期协作!

谢谢电子工业出版社领导和同事们的大力支持,尤其是王二华编辑及团队的热心细致并高效卓越的工作! 感谢家人的默默支持,特别是夫人韦善君博士和女儿刘偲畅及父母长期以来的无私关爱、亲密沟通和全力支撑!

刘平青

2016 年 8 月 10 日于北京理工大学